

إستراتيجية المحيط الأزرق ودورها في ريادة منتجات وأسواق في قطاع الصناعات الغذائية في الأردن

" شركة النبيل للصناعات الغذائية: دراسة حالة "

Blue Ocean Strategy and Its Role in Entrepreneuring Products and Markets in Food Manufacturing Industry in Jordan

"AL Nabil Company for Food Products: A Case Study"

إعداد

نانسي داود علي المشني

إشراف

الأستاذ الدكتور

عبد الباري إبراهيم درة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

قسم إدارة الأعمال

كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

تشرين الثاني / 2011

تفويض

أنا الموقعة أدناه **(نانسي داود علي المشني)** أفوض جامعة الشرق الأوسـط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونيـاً للمكتبـات الجامعيـة، أو المنظمـات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: نانسي داود علي المشني

التاريخ: 2011/12/19 م

التوقيع:

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: "**إستراتيجية المحيط الأزرق ودورها في ريادة منتجات وأسواق في قطاع الصناعات الغذائية في الأردن، شركة النبيل للصناعات الغذائية: دراسة حالة".**

وأجيزت بتاريخ: 2011/12/19 م

أعضاء لجنة المناقشة		**التوقيع**
1. الأستاذ الدكتور عبد الباري إبراهيم درة	رئيساً ومشرفاً	
2. الدكتور حميد عبد المجيد الشيبي	عضواً	
3. الدكتورة هالة أحمد عبد القادر	عضواً خارجياً	

شكر وتقدير

الحمد رب العالمين الذي أنعم علي بعقل وصحة وعزيمة في طلبي للعلا...

أوجه شكري وتقديري إلى كل من ساندني وزودني بشعلة نور أضاءت طريقي...

إلى أستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور عبد الباري إبراهيم درة الذي منحني علماً ومشورة وثقة... وأهداني دروساً في الحياة

إلى أعضاء شركة النبيل للصناعات الغذائية

إلى الأساتذة الذين زودوني بإرشاداتهم العلمية

إلى أعضاء لجنة المناقشة الموقرة

إلى كل هؤلاء...جزيل الشكر والتقدير والإعزاز

وأسأل ا التوفيق

الباحثة

نانسي داود المشني

الإهداء

إلى عائلتي الغالية

إلى أستاذي الفاضل

إلى رفاقي في الحياة

إلى كل من يعشق الإبداع والتميز

ويبغي الوصول إلى القمم

أهدي رسالتي

نانسي داود المشني

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملحقات

إستراتيجية المحيط الأزرق ودورها في ريادة منتجات وأسواق في قطاع الصناعات الغذائية في الأردن

" شركة النبيل للصناعات الغذائية: دراسة حالة "

إعداد
نانسي داود علي المشني

إشراف
الأستاذ الدكتور
عبد الباري إبراهيم درة

الملخص باللغة العربية

حظي موضوع ابتكار القيمة باهتمام متزايد منذ أواخر القرن العشرين، وخاصة في ظل التغيرات المتلاحقة في بيئة الأعمال المضطربة. وقد تبنت شركات الأعمال خلال العقود الماضية المدخل التقليدي (Conventional approach) في التفكير الإستراتيجي وصياغة الإستراتيجيات، ويستمد المدخل التقليدي جذوره من المنظومة الفكرية المسماة بالمنظور الهيكلي في الإستراتيجية (Structuralist view of strategy)، والذي تتحدد معالم التفكير الإستراتيجي فيه من خلال هيكل البيئة الصناعية، حيث يعد التحليل البيئي للأوضاع التنافسية في الصناعة الأساس في اختيار الإستراتيجيات التنافسية الملائمة التي تهدف إلى تحقيق النمو المربح.

ومع ازدياد التحديات التي تواجه المنظمات في عصرنا الحالي، أصبح من الصعب الاحتفاظ بإستراتيجية تنافسية لفترة طويلة، وباتت الشركات تبحث عن نموذج عمل (Business

(model يقودها إلى تبني الإستراتيجية الملائمة بهدف الاستخدام الأمثـل للمـوارد، واقتنـاص الفرص لتقديم قيمة عالية للزبون وللشركة معاً. ونتيجة لهذا قدم الباحثـان كـيم ومـاوبورن (Kim & Mauborgne) فـي عـام (2005) مـدخلاً إسـتراتيجياً جديـداً (Non Conventional approach)، ويتمثل هذا المدخل في إستراتيجية المحيط الأزرق التي تدعو الشركات إلى الابتعاد عن أسواق المنافسة المتمثلة في المحيط الأحمر، والتوجه نحو ابتكار القيمة في أسـواق غيـر مكتشفة متمثلة بالمحيط الأزرق.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دوافع توجه شركة النبيل للصناعات الغذائية نحـو ابتكار القيمة في قطاع الصناعات الغذائية الأردنية، ومدى تطبيقها لمبادئ إستراتيجية المحـيط الأزرق، وبيان دورها في ريادة منتجات وأسواق. وقد اتبعت الباحثة مـنهج البحـث النـوعي التفاعلي المتمثل في تصميم دراسة الحالة، واستخدمت أسلوب المقـابلات شـبه المقننـة مـع المشاركين في الدراسة والمتمثلين بستة مديرين في شركة النبيـل للـصناعات الغذائيـة ممـن يمتلكون قدراً وافياً وغنياً من المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة لغرض دراستها وتحليلهـا. وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الاستقرائي في التحليل بهدف استقراء المعاني والأنماط والنتائج من البيانات.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها ما يلي:

- تدفع الاتجاهات المعاصرة في بيئة الأعمال والتي تتركز حول التطـورات التكنولوجيـة المتسارعة، وزيادة حدة المنافسة، والتغير في نمط الحياة ومتطلبات الزبـائن، والعولمـة شركة النبيل للصناعات الغذائية نحو الانفلات من أسواق المنافسة، وابتكار القيمـة فـي محيط أزرق.

- تعمل شركة النبيل على تطبيق المبادئ الأربعة الرئيسية لإستراتيجية المحيط الأزرق التي دعا لها كيم وماوبورن (Kim & Mauborgne) عام (2005) والمتمثلة في إعادة بناء حدود السوق، والتركيز على الصورة الكلية وليس على الأرقام، والامتداد إلى أبعد من الطلب الحالي، والسعي نحو السياق الإستراتيجي الصحيح، والتي تؤول إلى ابتكار القيمة وتحقيق القيمة للزبائن وللشركة معاً.
- يعد تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق في شركة النبيل بمثابة الفرصة الناجحة التي تقود الشركة إلى تحقيق الريادة، والتي تتمثل نتائجها في تقديم منتجات مميزة وإنشاء أسواق جديدة، وما له من دور في جذب زبائن جدد، ونمو المبيعات والحصة السوقية والأرباح.

وتقدم الدراسة مجموعة من التوصيات أبرزها أن على شركات الأعمال والحكومات أن تعمل على دعم الابتكار والريادة بهدف الابتعاد عن العمل التقليدي في أسواق المنافسة الذي يؤدي إلى خسارة الزبائن، وخسارة رأس المال، وخسارة الدولة للاستثمارات الناجحة. كما توصي الدراسة الأفراد وأصحاب العمل والحكومات بالتوجه نحو الابتكار والريادة تلبية لحاجات سوق العمل المتطورة في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، وذلك حلاً للمشاكل الاقتصادية وما ينجم عنها من مشاكل اجتماعية.

Abstract

Blue Ocean Strategy and Its Role in Entrepreneuring Products and Markets in Food Manufacturing Industry in Jordan

" AL Nabil Company for Food Products: A Case Study "

Prepared by:

Nancy Daoud Ali Al-Mashni

Supervised by:

Prof. Abdel Bari Ibrahim Durra

Since the late twentieth century, the world has witnessed accelerated changes in business environment such as fierce competition, technological advances, and globalization.

In 2005, Kim and Mauborgne presented a non conventional strategic approach which they called it "Blue Ocean Strategy". This approach encourages companies to move from fierce competition in red ocean markets, to create value in uncontested market space which is called "Blue Ocean".

The purpose of this thesis is to identify the driving forces behind arising imperative for value innovation, and to explore to what extent AL Nabil Company for Food Products applies the principles of Blue Ocean Strategy, and its role in entrepreneuring products and markets.

The researcher applies an interactive qualitative research approach through the case study design in order to acquire a rich and in-depth understanding of the research topic. Semi-structured interviews were conducted with six managers at AL Nabil company, who posses information and knowledge about the topic of the study.

The study concludes with the following:

- Accelerated technological advances, intense competition, change in life style and customers demands, and globalization are the main forces that lead AL Nabil Company to move from saturated red ocean markets, to create uncontested market space in blue ocean of innovation.

- AL Nabil Company for Food Products applies the four principles of Blue Ocean Strategy (Reconstruct market boundaries, Focus on the big picture not numbers, Reach beyond existing demand, and get the strategic sequence right) that lead to value innovation and create value for the company and its customers simultaneously.

- Blue Ocean Strategy is the successful chance that leads to entrepreneuring products and markets which enables the company to attract new customers, and achieve growth in sales, market share, and profits.

Finally, the study offers some recommendations. Mainly, it recommends that individuals, employers, and governments should move toward innovation and entrepreneurship in order to succeed in the intense competition and accelerated business environment.

الفصل الأول

مقدمة الدراسة

1-1 تمهيد

2-1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

3-1 هدف الدراسة

4-1 أهمية الدراسة

5-1 حدود الدراسة

6-1 محددات الدراسة

7-1 أنموذج الدراسة

8-1 التعريفات الإجرائية

1-1 تمهيد

يعتبر القرن الحادي والعشرون امتداداً لعصر التكنولوجيا والعولمة والانفتاح الذي برزت بوادره في أواخر القرن العشرين، حيث أصبحت الأسواق كـرة ديناميكيـة متحركـة، وباتـت المنافسة الشديدة هي القوة المسيطرة على الأسواق العالمية، وبدأت المنافسة بالتحول إلى سياسة تدميرية تستهلك الموارد والقدرات. وقد أصبحت المنظمات تتبنى شتى الوسائل والاستراتيجيات المكلفة وغير الدائمة في حرب المنافسة مما يؤثر سلبياً على هيكلية التكاليف وربحية الشركات.

وفي ظل هذه التغيرات أصبحت الإدارة الإستراتيجية (Strategic Management) الأساس الجوهري لإدارة شركات الأعمال، والوسيلة الأهم لدعم موقف الشركة فـي الـسوق، وجـذب الزبائن والتنافس بنجاح. وتتمثل الإدارة الإستراتيجية بمجموعـة مـن القـرارات والـسياسات الإدارية التي تحدد الأداء بعيد المدى للشركات، وتتضمن رصد البيئتين الداخليـة والخارجيـة، وتخطيط البدائل الإستراتيجية، والتنفيذ، ومن ثم التقييم والرقابـة (Wheelen & Hunger, 2008). وتسعى منظمات الأعمال من خلال التفكير الإسـتراتيجي والإدارة الإسـتراتيجية إلـى تبنـي الإستراتيجيات المتنوعة بهدف التحرك من الوضع الحالي إلى الوضـع المـراد تحقيقـه فـي المستقبل، حيث تعد الإستراتيجية بمثابة خطة شاملة تحدد كيفية تحقيق المنظمة لرسالتها وأهدافها (Wheelen & Hunger, 2006)، وهي مزيج متكامل من التحركات والتوجهـات التـي يوظفهـا المديرون لإرضاء الزبائن والتنافس بنجـاح وتحقيـق الأهـداف. حيـث أن التنفيـذ المتميـز للإستراتيجية المتميزة هو أفضل طريق للنجاح المؤكد (تومسون، وستريكلاند، 2006) .

وخلال العقود الماضية تبنت شركات الأعمال المدخل التقليدي (Conventional approach) في التفكير الإستراتيجي وصياغة الإستراتيجيات، ويستمد هذا المدخل جذوره من المنظومة الفكرية المسماة بالمنظور الهيكلي في الإستراتيجية (Structuralist view of strategy) الذي يتمثل في المنظمة الصناعية (Industrial Organization)، والتي تتحدد معالم التفكير الإستراتيجي فيها من خلال البيئة الصناعية المتمثلة بقوى العرض والطلب التي تشكل سلوك الزبائن والشركات، وتحدد الأداء النهائي للشركة (Kim & Mauborgne, 2009).

ويعد مايكل بورتر (Michael Porter) من قادة المنظومة الفكرية التقليدية السائدة في إدارة الشركات، حيث يعد التحليل البيئي للأوضاع التنافسية في الصناعة من خلال تحليل قوى التنافس الخمس المتمثلة في التنافس بين المنافسين الحاليين، والتهديد من دخول منافسين جدد، وتهديد المنتجات والخدمات البديلة، وقوة الزبائن بالمساومة، وقوة الموردين بالمساومة، هو الأساس في اختيار الإستراتيجيات التنافسية الملائمة التي تهدف إلى تحقيق النمو المربح.

ومع ازدياد التحديات التي تواجه المنظمات في عصرنا الحالي، أصبح من الصعب الاحتفاظ بإستراتيجية تنافسية لفترة طويلة، وباتت الشركات تبحث عن نموذج عمل (Business model) يقودها إلى تبني الإستراتيجية الملائمة بهدف الاستخدام الأمثل للموارد، واقتناص الفرص لتقديم قيمة عالية للزبون وللشركة معاً. وأصبحت الميزة التنافسية تتمثل بالاستجابة الأفضل للزبون، والجودة الأعلى، والكفاءة الأفضل، والابتكار (Jones, 2007).

ونتيجة للتحديات التي تواجه المدخل التقليدي الذي يدعو إلى المنافسة والمقايضة بين الكلفة والقيمة (Cost- value trade off) من خلال تبني الإستراتيجيات التنافسية المتمثلة في التمايز أو خفض الكلفة، وذلك بهدف تحقيق ميزة تنافسية في الأسواق التي تشتد فيها المنافسة، فقد ظهرت منظومة فكرية جديدة تتجسد في مدخل حديث غير تقليدي في التفكير الإستراتيجي

(Non conventional approach) الذي أطلقه كيم وماوبورن (Kim & Mauborgne, 2005) في معهد إنسياد (INSEAD) في أوروبا في منتصف العقد الماضي، وتدعو هذه المنظومة الفكرية الجديدة إلى ابتكار القيمة (Value innovation) بهدف فتح أسواق جديدة، وخلق قيمة جديدة للزبائن وللشركة معاً من خلال إلغاء المقايضة بين الكلفة والقيمة، والتركيز على القيمة والكلفة والسعر معاً، وبالتالي تحقيق التمايز وخفض الكلفة في آن واحد.

بين الباحثان كيم وماوبورن (Kim & Mauborgne, 2005) أن هناك محيطين في عالم الأعمال: المحيط الأحمر (Red Ocean)، والمحيط الأزرق (Blue Ocean). وقد وصفا الأسواق الحالية بالمحيط الأحمر، وهو السوق الذي تتنافس فيه الشركات بقوانين المنافسة بهدف تقديم المنتجات والخدمات الأفضل، بحيث أصبحت الإستراتيجيات التنافسية في الأسواق كالإستراتيجية العسكرية (Military strategy) في أرض المعركة، واتبعت الشركات أساليب المنافسة الدموية الحادة لتحقيق النصر، ولهذا سميت هذه الأسواق بالمحيط الأحمر. أما المحيط الأزرق فهو الأسواق والصناعات غير المستهدفة من المنافسين، وسميت بالمحيط الأزرق لأنها تمثل عالماً واسعاً لم يتم اكتشافه بعد.

وقد دعا هذان الباحثان شركات الأعمال إلى الابتعاد عن المنافسة الشديدة، والتوجه نحو التحرك الإستراتيجي (Strategic Move) الذي يتمثل في مجموعة من القرارات الإدارية والإجراءات التي تتضمن تقديم عروض جديدة وخلق أسواق جديدة، ويتحقق هذا بالابتعاد عن أسواق المنافسة والصناعات المتمثلة بالمحيط الأحمر، والبحث عن صناعات وأسواق جديدة غير مستهدفة تتمثل بالمحيط الأزرق بهدف ابتكار قيمة جديدة للزبون وللشركة معاً.

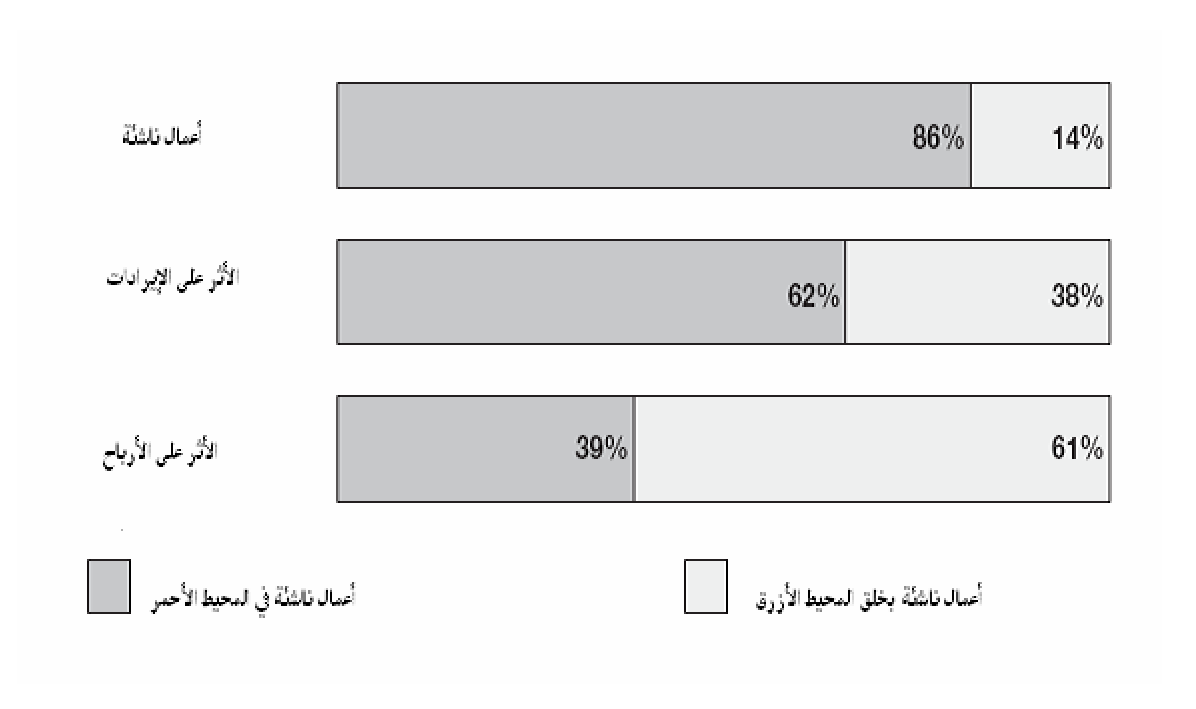
وقد أطلقا على هذا المدخل الإستراتيجي الجديد مصطلح "إستراتيجية المحيط الأزرق (Blue Ocean Strategy-BOS)" الذي تحول إلى نظرية علمية، ثم إلى معهد كامل في إنسياد (INSEAD) في فرنسا. ويعد ابتكار القيمة بمثابة حجر الأساس لإستراتيجية المحيط الأزرق.

وقد أمضى كل من كيم وماوبورن (Kim & Mauborgne) لتطوير نظريتهما ما يقارب عقدين من الزمان في دراسة ما يزيد عن 150 فكرة عمل ترتبط بابتكار القيمة في أكثر من ثلاثين صناعة مختلفة، وذلك بهدف التوصل إلى نمط استراتيجي لبناء وتطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS). وقد بينت دراساتهما أن من بين 108 شركة أعمال ناشئة فإن 86% من هذه الشركات تتبع إستراتيجية المحيط الأحمر، و14% منها تتبع إستراتيجية المحيط الأزرق، وتبلغ نسبة الإيرادات من شركات المحيط الأحمر ما نسبته 62%، وتشكل نسبة الأرباح فيها 39% من إجمالي الأرباح. بينما تشكل شركات المحيط الأزرق 38% من نسبة الإيرادات، و61% من إجمالي الأرباح، كما هو موضح في الشكل (1-1).

وقد ظهرت العديد من الشركات العالمية التي تبنت هذه المنظومة الفكرية المتمثلة في ابتكار القيمة، وحققت هذه الشركات نجاحاً كبيراً، نذكر منها سيرك دو سوليل (Cirque du Soleil)، وشركة طيران جنوب غرب (Southwest airlines)، وسامسونج (Samsung)، وفورد (Ford)، وأبل كمبيوتر (Apple computer)، وسيمكس (Cemex) ، وغيرها من منظمات الأعمال الكبرى (Kim & Mauborgne, 2005).

شكل (1-1)

مقارنة بين إيرادات وأرباح شركات المحيط الأحمر والمحيط الأزرق



Source: W.Chan Kim. & Renee Mauborgne (2005). ***Blue ocean strategy. How to create uncontested market space and make the competition irrelevant***. Boston: Harvard Business School Press. p.7

هذا بالنسبة لأوضاع شركات الأعمال على المستوى العالمي، أما على الصعيد الأردني فقد تعرضت الأسواق الأردنية منذ أواخر القـرن الماضـي لموجـات العولمـة والتطـورات التكنولوجية المتسارعة، والتغير في نمط الحياة، وباتت قوى العرض تفوق قوى الطلب إلى حـد كبير، وازدادت حدة المنافسة في الأسواق الأردنية، وأصبحت حرب الأسعار هي السمة المميزة، بحيث باتت الشركات تتسابق بشتى الطرق لتحقيق ميزة تنافسية، وتحقيق النمو والبقاء.

ونتيجة لحدة المنافسة وآثارها السلبية على العائدات والأرباح، فقد دعت الحاجـة إلـى توجه عدد من الشركات في السوق الأردني إلى البحث عن إستراتيجيات جديـدة تمكنهـا مـن تحقيق قيمة جديدة للزبون وللشركة معاً.

وبناء عليه، قامت الباحثة بالبحث والاستقصاء الميداني في السوق الأردني، بالإضـافة إلى متابعة المجلات والمقالات العلمية والمواقع الإلكترونية، وذلك بهدف البحث عن نموذج عمل يمثل موضوع الدراسة، ووجدت أن شركة النبيل للصناعات الغذائية التي تأسست عـام (1945) في العراق، وفي عام (1987) في الأردن تتوجه في إستراتيجيتها نحو تقديم قيم جديدة للزبـائن، وهي تمثل شركة رائدة في قطاع الصناعات الغذائية، وتتميز بالاختلاف عن شركات الصناعات الغذائية المنافسة، وإنتاج الخيارات العديدة والأصناف الفريدة التي تنال رضا ورغبـات جميـع الأذواق من كافة شرائح المجتمع. كما تتميز هذه الشركة بالتطوير المستمر لمنتجاتها، والمواكبة المستمرة لمتطلبات الزبائن وتفضيلاتهم، ولا يكاد يخلو أي منزل أو مطعم من منتجـات هـذه الشركة. هذا بالإضافة إلى وجود اتفاقيات عالمية لتجهيز منتجات خاصة لمطاعم عالمية وفنادق ومستشفيات، وتجهيز وجبات طعام الطائرات.

وبناء عليه فإن دراسة الباحثة تتمثل في اتباع المنهج النوعي التفاعلي المتمثل في تصميم دراسة الحالة، وذلك بهدف دراسة وتحليل مدى تطبيق مبادئ إستراتيجية المحـيط الأزرق فـي شركة النبيل للصناعات الغذائية، ومعرفة الدور الذي تلعبه هذه الإستراتيجية في ريادة منتجـات وأسواق في قطاع الصناعات الغذائية، لتكون بمثابة دافع أساسي في زيادة وعي الشركات فـي السوق الأردني بأهمية هذه المنظومة الفكرية الجديدة المتمثلة في ابتكار القيمة، وما لها من دور في تحقيق أهداف الشركات.

2-1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

حظي موضوع ابتكار القيمة باهتمام متزايد منذ أواخر القرن العشرين وأوائل القرن الحادي والعشرين، وخاصة في ظل التغيرات المتلاحقة في بيئة الأعمال المضطربة. وقد قدم الباحثان كيم وماوبورن (Kim & Mauborgne) في عام (2005) مدخلاً إستراتيجياً جديداً يتمثل في إستراتيجية المحيط الأزرق (Blue Ocean Strategy).

وبناء على أهمية هذه المنظومة الفكرية الجديدة، فقد قام العديد من الباحثين الأجانب بإجراء الدراسات حول تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق وأهميتها في عدد من الشركات العالمية الكبرى.

وفي ظل الافتقار إلى الدراسات العربية التي تتناول موضوع إستراتيجية المحيط الأزرق، فإن الغرض من هذه الدراسة هو التعريف بإستراتيجية المحيط الأزرق المتمثلة في ابتكار القيمة للزبائن وللشركة معاً، وتوضيح مدى تطبيق مبادئ هذه المنظومة الفكرية الجديدة في شركة النبيل للصناعات الغذائية، ودورها في ريادة منتجات وأسواق في قطاع الصناعات الغذائية في الأردن.

و بناء عليه، تطرح الدراسة الأسئلة التالية وتحاول الإجابة عنها:

السؤال الرئيسي الأول:

هل هناك دوافع للتوجه نحو ابتكار القيمة في شركة النبيل للصناعات الغذائية؟

السؤال الرئيسي الثاني:

ما مدى تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق في شركة النبيل للصناعات الغذائية ؟

ويتضمن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية التي تتناول مبادئ إستراتيجية المحيط الأزرق:

السؤال الفرعي الأول: ما مدى تطبيق مبدأ إعادة بناء حدود السوق في شركة النبيل للصناعات الغذائية؟

السؤال الفرعي الثاني: ما مدى التركيز على الصورة الكلية، وليس على الأرقام في شركة النبيل للصناعات الغذائية؟

السؤال الفرعي الثالث: ما مدى الامتداد إلى أبعد من الطلب الحالي في شركة النبيل للصناعات الغذائية ؟

السؤال الفرعي الرابع: ما مدى السعي نحو السياق الإستراتيجي الصحيح في شركة النبيل للصناعات الغذائية ؟

السؤال الرئيسي الثالث:

ما دور إستراتيجية المحيط الأزرق في ريادة منتجات وأسواق في شركة النبيل للصناعات الغذائية ؟

3-1 هدف الدراسة

إن الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو التعرف على مدى تطبيق مبادئ إستراتيجية المحيط الأزرق في شركة النبيل للصناعات الغذائية، وبيان دورها في ريادة منتجات وأسواق في قطاع الصناعات الغذائية في الأردن، وذلك لتكون بمثابة مدخل إستراتيجي جديد تتبناه الشركات الأردنية في ظل التغيرات المعاصرة في بيئة الأعمال، لتحقيق أهدافها وخلق منظمات يكون الرابح فيها هو الزبون وأصحاب المصالح والمجتمع بأكمله.

4-1 أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من حداثة موضوعها حول إستراتيجية المحيط الأزرق وابتكار القيمة. وترجع أهمية هذه الدراسة إلى توجه شركات الأعمال العالمية في وقتنا الحاضر إلى تبني المنظومة الفكرية غير التقليدية المتمثلة في إستراتيجية المحيط الأزرق وابتكار القيمة. وقد أدركت بعض الشركات في السوق الأردني أهمية ابتكار القيمة وبدأت تتوجه في إستراتيجياتها نحو ابتكار القيمة، والبحث عن قيم جديدة للزبون وللشركة بهدف ريادة منتجات وأسواق، وتحقيق الأهداف المرجوة.

وبناء عليه، تكمن أهمية هذه الدراسة فيما ستضيفه من بيانات في ميدان البحث العلمي حول إستراتيجية المحيط الأزرق، وهذا بدوره سيعرف الشركات في السوق الأردني بمبادئ هذا المدخل الإستراتيجي الجديد، ودوره في تحقيق الريادة في ظل التوجهات المعاصرة المتسارعة في بيئة الأعمال الحالية.

وعليه تتمثل أهمية الدراسة فيما يلي:

1. تقديم إطار نظري تطبيقي حول مبادئ إستراتيجية المحيط الأزرق بهدف زيادة وعي الشركات في السوق الأردني بهذا المدخل الإستراتيجي الجديد، وما له من دور كبير في تحقيق أهداف الشركات.
2. تقديم إطار متكامل حول كيفية تحقيق التمايز وخفض الكلفة في آن واحد بهدف ابتكار قيم جديدة للزبون وللشركة معاً.
3. التعرف على دور إستراتيجية المحيط الأزرق في ريادة منتجات وأسواق.

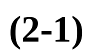
5-1 حدود الدراسة

- **الحدود الزمانية:** تم إجراء الدراسة في الفترة الزمنية الواقعة ما بين شهري شباط وتشرين الثاني لعام 2011.
- **الحدود المكانية:** شركة النبيل للصناعات الغذائية الواقعة في منطقة سحاب في عمان.
- **الحدود البشرية:** ستة من المديرين في شركة النبيل للصناعات الغذائية ممن يمتلكون قدراً وافياً وغنياً من المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة.

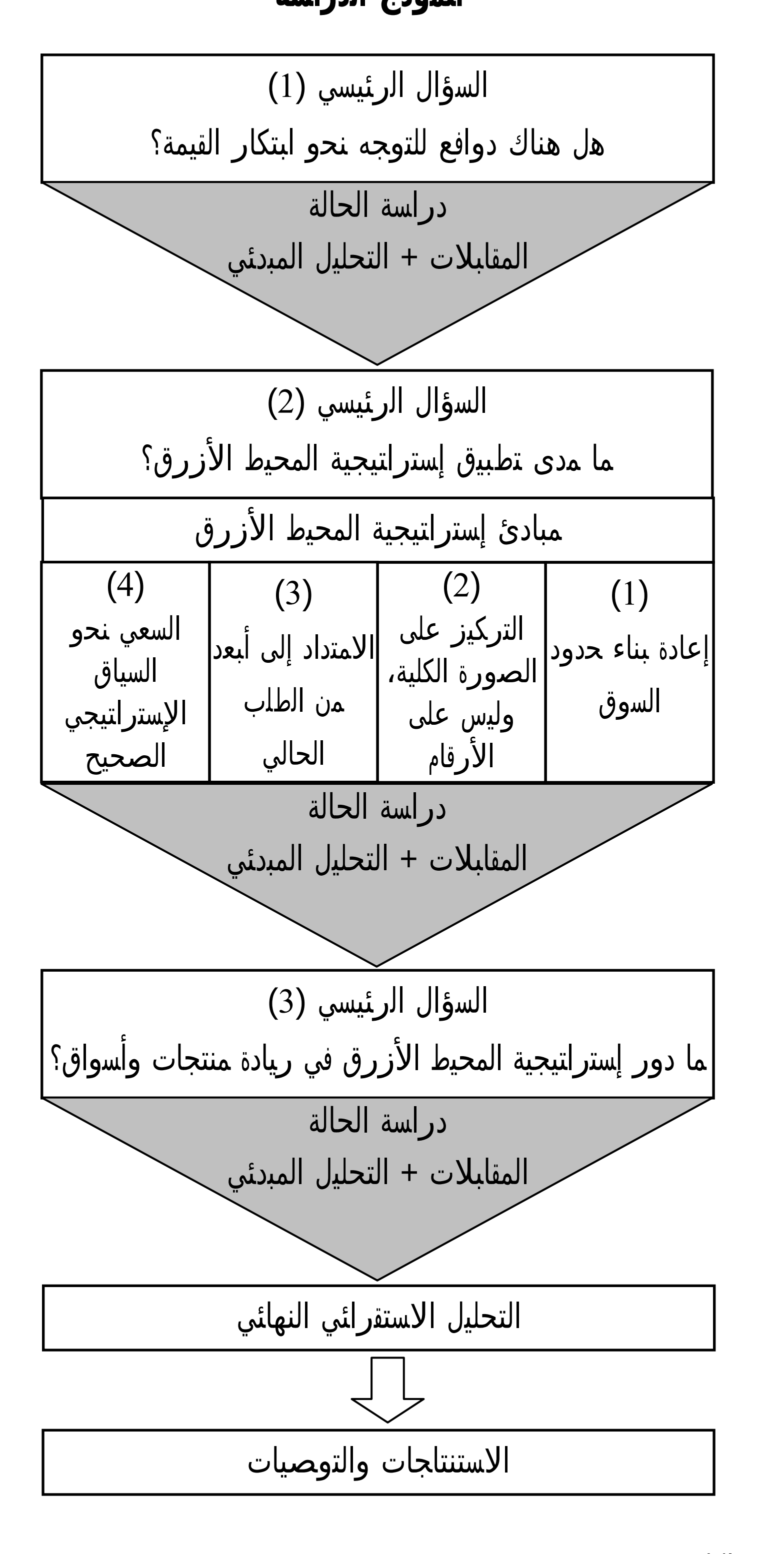
6-1 محددات الدراسة

1. نمط دراسة الحالة يتغير بتغير الزمان والمكان والعينة، وبالتالي لا يمكن تعميم النتائج. حيث تناولت الدراسة دراسة حالة لشركة تعمل في قطاع الصناعات الغذائية، ولم تتناول صناعات أخرى قد تعطي نتائج مغايرة.
2. اقتصار الدراسات السابقة ذات الصلة على الدراسات الأجنبية، وذلك لعدم وجود دراسات عربية في حدود استقصاء وعلم الباحثة تتناول موضوع إستراتيجية المحيط الأزرق.

7-1 أنموذج الدراسة



أنموذج الدراسة



المصدر: من وضع الباحثة.

8-1 التعريفات الإجرائية

- **المحيط الأزرق (Blue ocean):** هو تلك الصناعات والأسواق الجديدة غير المستهدفة من المنافسين، والتي تركز الشركات فيها على الصناعات الجديدة والبديلة، والبحث عن قيم ومنافع جديدة، وجذب زبائن جدد، وتحقيق التمايز وخفض الكلفة في آن واحد، وذلك بهدف ابتكار القيمة للزبائن وللشركة معاً. وقد سمي بالمحيط الأزرق لأنه يتمثل بعالم كبير لم يتم اكتشافه بعد، ولخلوه من سمك القرش الذي يمثل المنافسة الضارة الدموية (Kim & Mauborgne, 2005).
- **المحيط الأحمر (Red ocean)**: هو جميع الصناعات والأسواق الحالية التي تكون مشبعة بالشركات المنافسة، وتتبنى فيها الشركات إستراتيجية التمايز أو خفض الكلفة بهدف تقديم منتجات وخدمات تفوق المنافسين. وقد سمي بالمحيط الأحمر بسبب استخدام الشركات لأساليب المنافسة الحادة في الأسواق كأساليب القتال الدموية في أرض المعركة (Kim & Mauborgne, 2005).
- **القيمة للزبون (Customer value):** هي المنفعة المدركة من المنتج أو الخدمة من حيث المنافع، والسعر، والجودة، والعلامة التجارية، والتوصيل، وخدمات ما بعد البيع وغيرها من المنافع التي يتوقعها الزبون.
- **القيمة للشركة (Company value):** هي قدرة إستراتيجية الأعمال، أو القرار أو المشروع على تحقيق أرباح مستقبلية تفوق الكلفة (Grundy, 2005).

وبناء عليه فإن عوامل القيمة للشركة تتمثل في المنفعة المدركة من تقديم المنتجات والخدمات والتي تتمثل في خفض التكاليف وزيادة المبيعات والأرباح.

- **التحرك الإستراتيجي (Strategic move):** هو مجموعة من القرارات الإدارية والإجراءات التي تتضمن تقديم عروض جديدة للأسواق (Kim & Mauborgne, 2005).
- **الابتكار (Innovation):** عرف (Teriziovski, 2007) الابتكار من منظورين:

1. الابتكار من منظور المنظمة: وهو تبني فكرة أو سلوك جديد في المنظمة، سواء أكـان نظاماً جديداً، أو سياسة جديدة، أو برنامجاً جديداً، أو عملية، أو منتجاً، أو خدمة جديدة.
2. الابتكار من منظور الزبائن: وهو تحويل المعرفة حول تطوير الجودة أو خفض الكلفـة إلى منتجات أو خدمات أو عمليات جديدة تهدف إلى تلبية حاجات الزبائن.

وعرف (نجم، 2003) الابتكار الإداري بأنه التوصل إلى المفاهيم الجديدة القابلة للتحويـل إلى سياسات وتنظيمات وطرق جديدة تساهم في رفع أداء الشركة، وتتمثل في نقل الأفكـار الجديدة وتحويلها إلى منتجات جديدة، ثم الإسراع في إنشاء أسواق جديدة.

- **ابتكار القيمة (Value innovation):** هو مدخل إستراتيجي يهدف إلى تحقيق نمو الأعمـال، ويتضمن التحول من التركيز على المنافسة الحالية إلى التركيز على خلق أسواق جديدة وتقديم عروض جديدة ذات قيمة (www.qfinance.com/dictionary/value-innovation,2011).

وهو عملية التأثير على هيكلية التكاليف وافتراضات القيمة المدركة لدى الزبـائن، بهـدف تقديم قيمة جديدة للزبون في المنتجات والخدمات بسعر جذاب (Made & Mosseby,2005).

وبالتالي فإن عملية ابتكار القيمة للزبون تقود إلى زيادة القيمـة للمنظمـة (Dillon, lee & Matheson, 2005). وبناء على ما سبق، فإن ابتكار القيمة يتمثل بتقديم قيم جديدة للزبـائن تتضمن عوامل القيمة المدركة للزبون في المنتج أو الخدمة مـن منـافع وسـعر وجـودة

وغيرها من القيم التي يتوقعها الزبون، وبالتالي تحقيق عوامل القيمة للمنظمة من حيث خفض التكاليف وزيادة الأرباح.

- **إعادة بناء حدود السوق:** هو الانفلات من أسواق المنافسة، وإعادة تنظيم عناصر السوق بهدف إيجاد الفرص لتقديم منتجات جديدة وفتح أسواق جديدة، وذلك من خلال التركيز على المنتجات البديلة والمكملة، وكذلك التركيز على نطاق واسع من الزبائن (Kim & Mauborgne, 2005).
- **التركيز على الصورة الكلية، وليس على الأرقام:** هو تركيز الشركات في عملية التخطيط الإستراتيجي على الصورة الإجمالية للموقف في السوق بهدف اكتشاف الفرص المتاحة، وليس بناء على الأرقام التي تؤدي إلى ضياع الهدف الأساسي من عملية التخطيط.
- **الامتداد إلى أبعد من الطلب الحالي:** هو تقديم قيم جديدة في المنتجات أو الخدمات للمستهلكين من غير الزبائن بهدف تحويلهم إلى زبائن.

ويحدد (Kim & Mauborgne, 2005) ثلاث مجموعات من المستهلكين من غير الزبائن:

المجموعة الأولى: أناس يشترون من منتجات الشركة بكميات قليلة.

المجموعة الثانية: أناس يرفضون عروض الشركة ويفضلون عروض الشركات الأخرى.

المجموعة الثالثة: أناس لا يفكرون في عروض الشركة كخيار، أو لا يعرفون عن عروض الشركة.

- **السعي نحو السياق الإستراتيجي الصحيح:** هو تحويل فكرة ابتكار القيمة إلى منتج أو خدمة قابل للتطبيق والنجاح في السوق، وذلك من خلال أربع خطوات متسلسلة تتمثل بتحديد المنافع والقيم المميزة للزبون، وتحديد السعر الإستراتيجي، والتوصل إلى الكلفة

المستهدفة، ومعالجة العوائق التي تحد من تطبيق فكرة العمل الجديدة (Kim & Mauborgne, 2005).

- **ريادة منتجات وأسواق:** تتمثل الريادة (Entrepreneurship) بعملية الإتيان بشيء جديد يحتوي على قيمة مضافة، سواء أكان هذا الشيء منتجاً جديداً أو طريقة فريدة أو سوقاً جديداً، وذلك من خلال توفير الموارد اللازمة، واغتنام الفرص، وقبول المخاطرة (خصاونة، 2011). كما تتمثل الريادة بالأعمال التي تمكن الشركات من البحث عن الفرص التي لا يمتلكها المنافسون، وتتضمن تكوين أعمال جديدة، وابتكار منتجات وخدمات وعمليات جديدة لا يمتلكها المنافسون، وتقديمها بأسعار تفوق الكلفة وتعود بالربح على المنظمة (Ireland, Hitt & Sirmon , 2003).

أما الريادة الإستراتيجية (Strategic entrepreneurship) فهي عملية التكامل بين الريادة المتمثلة بالبحث عن الفرص، والمنظور الإستراتيجي المتمثل في البحث عن الميزة، وذلك بهدف تصميم وتنفيذ إستراتيجيات ريادية تؤدي إلى تحقيق الأداء الأمثل والنمو للمنظمة، حيث يسعى الرياديون في المنظمة إلى ابتكار منتجات وخدمات جديدة، ويقوم المديرون بالبحث عن الميزة التنافسية في هذه المنتجات والخدمات الجديدة (Ireland , Hitt & Sirmon, 2003).

وبناء على ما سبق، فإن ريادة منتجات وأسواق تتمثل في ابتكار منتجات جديدة ذات قيمة للزبائن وللشركة معاً، وتقديمها في قطاعات وأسواق غير مستهدفة من الشركات المنافسة، وتحتوي على فرص النمو المربح للشركات، بحيث تسعى الشركات في هذه الأسواق إلى تقبل المخاطرة، وخلق متطلبات وقيم جديدة، وجذب زبائن جدد، وتحقيق النمو.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1-2 المقدمة

يعد التفكير الإستراتيجي الأساس في نجاح الشركات، وخاصة مع موجـات التغيـرات البيئية المتسارعة التي تتمثل بتغير أحوال الصناعة، ومتطلبات المشترين الجـدد وتفـضيلاتهم، وظهور التقنية المتقدمة، والعولمة، والفرص والتهديدات الجديدة. وأصبحت الإدارة الإستراتيجية في ظل هذه التغيرات هي الوسيلة لدعم موقف الشركة في السوق، وجـذب الزبـائن، وتحقيـق أهداف الشركات.

وقد بين (تومسون، وستريكلاند، 2006) أن ميـزات التفكيـر الاسـتراتيجي والإدارة الإستراتيجية الواعية تتمثل بتوفير التوجيه والإرشادات الأفضل للمؤسسة بأكملها فيمـا يتعلـق بمعرفة ما يرجى تحقيقه، وجعل المديرين وأعضاء المؤسسة أكثر يقظة وانتباهاً للفرص السانحة والتطورات الخطيرة الجديدة، والمساعدة في توحيد مفاهيم المؤسسة، وإنـشاء وضـع تفـاعلي إداري أفضل، وتحفيز وتطوير النمط الإداري باستمرار، وتوجيه المصادر والموارد بحيث تدعم الإستراتيجية والنتائج المحققة. ولذا فقد أخذ التفكير الإستراتيجي يستلزم اتخاذ قـرارات إداريـة لتحديد الإستراتيجية الملائمة والمصادر والطاقات التي ستستخدمها المنظمة، وما ستركز عليـه من أسواق، وحاجات الزبائن ومتطلباتهم التي تعمل على إشباعها.

وقد تبنت شركات الأعمال منظومتين فكريتين في الإسـتراتيجية، المنظومـة الفكريـة الأولى هي جميع الفلسفات الإدارية السائدة في منظمات الأعمال منذ الثلاثة عقـود الماضـية، والتي تتمثل بالمدخل التقليدي فـي التفكيـر الاسـتراتيجي (Conventional approach)، أمـا المنظومة الفكرية الجديدة فهي تتمثل في المدخل الحديث غيـر التقليـدي (Non Conventional approach) الذي يركز على ابتكار القيمة.

2-2 المدخل التقليدي في التفكير الاستراتيجي (Conventional Approach)

يتمثل المدخل التقليدي في التفكير الإستراتيجي بالمنظومة الفكرية المسماة بـالمنظور الهيكلي في الإستراتيجية (Structuralist view of Strategy)، والذي يستمد جذوره ومفاهيمه من مفهوم المنظمة الصناعية (Industrial Organization) التي تتضمن منظومة الهيكل – السلوك – الأداء (Structure – Conduct – Performance Paradigm)، حيث أن هيكل الصناعة والسوق المتمثل بقوى العرض والطلب هو الذي يشكّل سلوك البائعين والمشترين، وبالتالي يحدد الأداء النهائي للشركات (Kim & Mauborgne, 2005).

يقود المنظور الهيكلي في الإستراتيجية إلى الأساس التنافسي في التفكير الإستراتيجي، حيث يعد التنافس بمثابة المتغير المحدد للإستراتيجية، كما أن أحوال الصناعة التنافسية وجاذبية الصناعة هي أهم العوامل المحددة للإستراتيجية، وبالتالي فإن متطلبات نجاح الإستراتيجية تتأثر بشكل كبير في التغيرات التي تحدث في بيئة الصناعة والتي تتمثل بزيادة حدة المنافسة، وتحركات المنافسين، والتغيرات الحادثة في التكلفة والأسعار، والتطورات التكنولوجية الجديدة، واحتياجات الزبائن المتغيرة (تومسون، وستريكلاند، 2006).

وبالتالي يتحدد المنظور الهيكلي في الإستراتيجية من خلال تحليل الوضع التنافسي في الصناعة الحالية المتمثل في تحليل قوى التنافس الخمس المتمثلة في التنافس بين المنافسين الحاليين، والتهديد من دخول منافسين جدد، وتهديد المنتجات والخدمات البديلة، وقوة الزبائن بالمساومة، وقوة الموردين بالمساومة، والتي تحدد مدى جاذبية الصناعة. ثم وضع الإستراتيجيات التنافسية الملائمة التي تتمثل بالتمايز أو خفض الكلفة بهدف التفوق على المنافسين، وتحقيق الميزة التنافسية.

ويعد إنشاء مكانة تنافسية طويلة الأجل وتقويتها في السوق هو القوة الدافعة لإستراتيجية العمل (Business Strategy)، فتسعى المنظمة إلى إنشاء مكانة تنافسية قوية في السوق من خلال ما يلي (تومسون، وستريكلاند، 2006):

1- تكوين الاستجابات الفعالة للتغيرات في الصناعة وفي الاقتصاد ككل.

2- إجراء تحركات تنافسية وتوجهات سوق مبادرة.

3- إنشاء قدرات وإمكانات تنافسية قيمة.

4- توحيد المبادرات الإستراتيجية للإدارات الوظيفية والتشغيلية.

كما يجب أن تكون الإستراتيجية الناجحة متناسقة ومتوافقة مع التغيـرات فـي البيئـة الداخلية والخارجية للمنظمة، وخاصة في ظل القوى التنافسية الحادة، والتطورات التكنولوجيـة، والتغيرات في خصائص واحتياجات السكان.

وبالتالي فإن منظمات الأعمال تسعى إلى تبني الإستراتيجيات التنافسية بهدف تحـسين الموقـع التنافسي، وتحقيق الميزة التنافسية، والنمو والبقاء، وذلك من خـلال الإسـتراتيجيات التنافـسية العامة (Generic competitive strategies) المتمثلة بما يلي (Wheelen & Hunger, 2008):

- إستراتيجية التمـايز (Differentiation strategy) التـي تهـدف إلـى تقـديم منتجـات أو خدمات بخصائص مميزة عن المنافسين لإعطاء قيمة للزبون.
- أو إستراتيجية خفض الكلفة (Low Cost strategy) التـي تهـدف إلـى تقـديم منتجـات أو خدمات بكلفة أقل من المنافسين بهدف بناء حاجز أمـام المنافـسين، وتعزيـز قـوة المنظمة.

وتعد التغيرات في هيكل الصناعة والتي تؤثر في مدى جاذبية الصناعة هي متغيـرات خارجية بالنسبة للمنظمة، وتتضمن التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والتنافسية التـي تواجـه الصناعة (Kim & Mauborgne, 2005). ويمكن اعتبار نموذج مايكل بورتر (Michael Porter) لقوى التنافس الخمس المتمثلة في التنافس بين المنافسين الحاليين، والتهديد من دخول منافـسين جدد، وتهديد المنتجات والخدمات البديلة، وقوة الزبائن بالمساومة، وقوة الموردين بالمـساومة، تجسيداً لهذا المدخل التقليدي في التفكير الإستراتيجي.

وقد دعا بورتر (Porter, 1985) الشركات إلى تقييم قوى التنافس الخمس في صـناعاتها والتي تحدد مدى جاذبية الصناعة في تحقيق الأرباح طويلة الأمد، وذلك بهدف تحديـد عوامـل النجاح في الصناعات الجذابة، وتبني إستراتيجية التمايز أو خفض الكلفة الملائمة.

ومع ازدياد موجات التقدم التكنولوجي والعولمة أصبح هناك عدد من المخـاطر التـي تكمن وراء تبني المدخل التقليدي المتمثل في الإستراتيجيات التنافـسية، حيـث أن تبنـي هـذه المنظومة الفكرية التقليدية ليس كافياً لتحقيق الأداء ذي القيمة والنجـاح المـستمر، ولا يـضمن ديمومة نجاح الإستراتيجية، وقد أصبح من السهولة على المنافسين تقليد الإستراتيجيات التنافسية؛ حيث أن إستراتيجية خفض الكلفة يسهل تقليدها مع التطورات التكنولوجية المتسارعة. كمـا أن إستراتيجية التمايز تختفي قيمتها ومن ثم تزول أهميتها مع ظهور التمـايز فـي المنتجـات أو الخدمات المنافسة (Wheelen & Hunger, 2008).

كما أن الأزمة الاقتصادية العالمية عام (2008)، وما تبعها من ركود وكساد اقتصادي، تتطلب من الشركات البحث عن أساليب ابتكارية في الإنتاج والتسويق، وخلق أسواق جديدة بعيدة عن أسواق المنافسة حتى تتمكن من الاستمرارية والبقاء.

3-2 المدخل غير التقليدي في التفكير الإستراتيجي

(Non Conventional Approach)

تواجه منظمات الأعمال في عصرنا الحالي العديد من التحديات المتمثلة في التطـورات التكنولوجية المتسارعة، والعولمة، وازدياد حدة المنافسة. ونتيجة لهـذه التغيـرات فقـد باتـت الشركات تبحث عن الإستراتيجية الملائمة التي تمكنها من الاستخدام الأمثل للموارد واقتنـاص الفرص، بهدف تقديم قيمة عالية للزبون وللشركة معـاً. وأصـبحت الميـزة التنافـسية تتمثـل بالاستجابة الأفضل للزبون، والجودة الأعلى، والكفاءة الأفضل، والابتكار (Jones, 2007).

وفي عام (2005) أطلق كل من كيم ومـاوبورن (Kim & Mauborgne) مـن المعهـد الأوروبي إنسياد (INSEAD)، المنظومة الفكرية الجديدة "منظور إعادة البناء في الإسـتراتيجية" (Reconstructionist view of Strategy) الذي يعد بمثابة مدخل حديث غير تقليدي في التفكيـر الاستراتيجي. وقد أمضى كل من كيم وماوبون (Kim & Mauborgne) ما يقارب عقـدين مـن الزمان في دراسة التوجهات الإستراتيجية في ما يزيد عن ثلاثين صناعة بهدف التوصـل إلـى نمط إستراتيجي جديد يدعو إلى ابتكار القيمة (Value innovation).

وأوضح الباحثان (Kim & Mauborgne,2005) أن الدوافع التي تكمن وراء توجه الـشركات الكبرى نحو ابتكار القيمة تتمثل فيما يلي:

1- التقدم التكنولوجي السريع، وما له من دور في زيادة الصناعات ورفع الإنتاجية، بحيث أصبح العرض يفوق الطلب في شتى الأسواق.

2- العولمة وتقليص حدود التجارة، وما لها من أثر على زيـادة وعـي وإدراك الزبـون بالمنتجات والأسعار.

3- تحول معظم المنتجات والخدمات لتكون سلعية غير متمايزة، مما أدى إلى نشوب حرب الأسعار بين الشركات، وبات السعر هو القيمة الأساسية في اتخاذ القرار الشرائي لـدى الزبون.

4- تفكك الشركات المحتكرة وامتلاء الأسواق بالشركات المنافسة.

5- التغير في احتياجات السكان وقيمهم وتفضيلاتهم.

وقد استمدت المنظومة الفكرية الجديدة "منظور إعادة البناء في الإستراتيجية" جـذورها من النظريات التالية:

1- نظرية النمو الداخلي (Endogenous Growth) التي أطلقها جوزيف أ. شومبيتر (Joseph A. Schumpeter) في الفترة ما بين عامي (1928-1942). وقد بينت هذه النظرية أن القـوى التي تؤدي إلى نمو المنظمة الاقتصادي والابتكار، وقدرتها على تقديم منتجات أو خدمات أو عمليات جديدة مصدرها من داخل نظام المنظمة، وذلك بواسـطة رائـد مبـدع (Creative entrepreneur)، ويتم هذا من خلال تطوير وإعادة بناء التقنيات في المنظمة بواسطة الرائد المبدع الذي يبحث عن الأرباح (Prasad, 2002).

وبالتالي، فإن قوى النمو الاقتصادي للمنظمة هي قوى داخلية من داخل المنظمة، وليست قـوى خارجية تتمركز في الصناعة كما في المنظور الهيكلي في الإستراتيجية.

2- نظرية النمو الجديد (New growth theory): وهي نظرية أطلقتها مجموعة من البـاحثين في أواخر عقد الثمانينات من القرن العشرين استناداً إلى نظرية النمو الداخلي للمنظمـة. وقـد بينت هذه النظرية أن الابتكار يمكن أن يتضاعف ويتجدد داخل المنظمة من خلال معرفة أنماط الابتكار المتمثلة بالتكنولوجيا، وطرق الإنتاج ذات الكفاءة والفاعلية (Prasad, 2002).

ورغم الأهمية النظرية لنظريتي النمو الداخلي والنمو الجديد، إلاّ أنهما لم تتمكنـا مـن تحديد آلية الابتكار والنمو على المستوى التطبيقي. ونتيجة لهذا فقد أطلق كل من كيم وماوبورن (Kim & Mauborgne) المنظومة الفكرية التي تدعو إلى إعادة البناء في الإستراتيجية استناداً إلى نظرية النمو الجديد. وقد حددت هذه المنظومة الفكرية الجديدة كيفية انتشار المعرفـة والأفكـار التي تؤدي إلى النمو والابتكار داخل المنظمة. وقد أوضحا أن عملية الابتكار والنمو يمكـن أن تحدث في كافة المنظمات وكافة الأوقات وذلك من خلال إعادة ترتيب وبناء المعلومات وعناصر السوق بطريقة جديدة تؤدي إلى الابتكار.

وقد بين (Kim & Mauborgne, 2005) أن هيكلية حدود الصناعة موجودة فقط في تفكير المديرين وليس لها وجود على أرض الواقع، وبالتالي يجب على الشركات إعادة ترتيب عناصر الصناعات والأسواق من خلال تحول التركيز من العرض إلى الطلب، ومـن التركيـز علـى المنافسة إلى التركيز على خلق متطلبات جديدة للزبائن، وخلق أسواق جديدة بهدف ابتكار القيمة للزبائن وللشركة معاً، ويتم هذا من خلال تبني التمايز وخفض الكلفة في آن واحد.

وبناء عليه، فإن منظومة إعادة البناء في الإستراتيجية تهدف إلى إعادة تـشكيل وبنـاء حـدود الصناعات بهدف خلق أسواق جديدة متمثلة في المحيط الأزرق (Blue Ocean).

2-3-1 إستراتيجية المحيط الأزرق (Blue Ocean Strategy - BOS)

تعد إستراتيجية المحـيط الأزرق (Blue Ocean Strategy-BOS) نظريـة جديـدة قـام بتطويرها (Kim & Mauborgne) في عام (2005) تحت مظلة المنظومة الفكرية الجديدة المتمثلة في منظور إعادة البناء في الإستراتيجية، حيث أمضيا ما يقارب العشرين عاماً في دراسـة مـا يزيد عن (300) شركة في حوالي (30) صناعة، بهدف التوصل إلى نمـط إسـتراتيجي يقـود الشركات إلى الابتعاد عن أسواق المنافسة الشديدة، وابتكار قيمة للزبائن وللشركات معاً بهـدف النمو وتحقيق أهداف الشركات.

وقد قـسم الباحثـان (Kim & Mauborgne, 2005) عـالم الأسـواق إلـى جـزأين: المحيط الأحمر (Red Ocean) والمحيط الأزرق (Blue Ocean)، حيث يتمثل المحـيط الأحمـر بجميع الصناعات في الأسواق الحالية التي تكون محددة الحدود ومليئة بالمنافـسين والمنتجـات المتشابهة. أما المحيط الأزرق فهو الصناعات والأسواق غير المستهدفة، بحيث يتحول التركيـز الإستراتيجي فيها على البدائل بدلاً من المنتجات المنافسة، وعلى غير الزبائن بدلاً من الزبـائن. وتعد الوحدة الأساسية لتحليل النمو المربح في المحيط الأحمر هي الصناعة أو الشركة نفـسها، أما في المحيط الأزرق فإن وحدة تحليل النمو المربح تتمثل بالتحرك الاسـتراتيجي (Strategic Move) الذي يتضمن مجموعة من القرارات والأفعال الإدارية التي تتـضمن تقـديم عـروض جديدة للأسواق. وتتمكن الشركات من التحرك الإستراتيجي من خلال ابتكـار القيمـة (Value innovation)، وذلك بالتركيز على الكلفة والقيمة في آن واحد، وبالتالي تتمكن الـشركات مـن تبني إستراتيجية التمايز وخفض الكلفة في آن واحد لخلق قيمة جديدة للزبون وللشركة معاً.

ويمثل الجدول (2-1) مقارنة بين إستراتيجية المحيط الأحمر وإستراتيجية المحيط الأزرق.

جدول (2-1)

مقارنة بين إستراتيجية المحيط الأحمر وإستراتيجية المحيط الأزرق

إستراتيجية المحيط الأحمر	**إستراتيجية المحيط الأزرق**
التنافس في الأسواق الحالية	فتح أسواق جديدة
التركيز على المنافسة	جعل المنافسة غير ملائمة
استغلال احتياجات الزبائن الحالية	خلق احتياجات ومتطلبات جديدة للزبائن، والتركيز على المستهلكين كافة
المقايضة بين الكلفة والقيمة (Cost-Value Trade-off)	إلغاء المقايضة بين الكلفة والقيمة (الكلفة والقيمة في آن واحد)
تبني خفض الكلفة أو التمايز من قبل المنظمة ككل	تبني التمايز وخفض الكلفة معاً من قبل المنظمة ككل

Source: W.Chan Kim. & Renee Mauborgne (2005). ***Blue ocean strategy. How to create uncontested market space and make the competition irrelevant***. Boston: Harvard Business School Press. p.18

وقد أوضح (الدوري، والسعيدي، 2003) إمكانية تقـديم إسـتراتيجية المحـيط الأزرق كمدخل إستراتيجي جديد ضمن فلسفة التسويق الأخضر. ويـتم هـذا مـن خـلال التحركـات الإستراتيجية التي تهدف إلى ابتكار القيمة، وذلك بخلق منتجات خضراء وزبائن ذوي توجهـات بيئية إيجابية، مما يدعو إلى ضرورة التركيز على حماية البيئة وحماية الزبون، وتعزيز الـوعي بالمسؤولية الاجتماعية ضمن إطار التوجه نحو إستراتيجية المحيط الأزرق.

2- 3-2 الأدوات والأطر التحليلية لبناء إستراتيجية المحيط الأزرق

يتم تحليل وضع المنافسين والصناعة الحالية، ووضع المنظمة الجديد عن طريق شراع الإستراتيجية (Strategy Canvas) الذي يتكون من جزأين: الجزء الأول هو الجزء التشخيـصي الذي يتمثل في منحنى القيمة (Value Curve)، والجزء الثاني هو الإطار العملي الذي يتمثل في إطار العمل الرباعي (Four Actions Framework) (Kim & Mauborgne, 2005).

شراع الإستراتيجية (Strategy Canvas)

هو عبارة عن إطار تشخيصي لبناء إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS)، وذلـك مـن خلال الخطوتين الآتيتين (Kim & Mauborgne, 2005):

1- تحديد الوضع التنافسي الحالي في الصناعة من خلال تحديد عوامل التنافس في الصناعة الحالية، ورسم منحنى قيمة (Value Curve)، وهو عبارة عن رسم بياني يربط بين عوامل التنافس في الصناعة الحالية والتي تتمثل على المحور السيني، والأداء النسبي للمنظمة وفق هذه العوامل، والذي يتمثل على المحور الصادي.

2- تحديد مستوى أداء المنظمة وفق العوامل التنافسية في الصناعة.

إطار العمل الرباعي (Four Actions Framework)

هو العملية التي يتم من خلالها تحديد العوامل ذات القيمة بالنسبة للزبائن وللشركة معـاً من خلال أربع عمليات أساسية هي (Kim & Mauborgne, 2005):

1- الإزالة (Elimination): تتضمن هذه العملية إزالة بعض العوامل التي تكلف الشركات كلفة عالية ولكنها لا تعطي قيمة للوضع التنافسي للشركة أو قيمة للزبائن، ولا تؤول إلى الأرباح.

2- التقليص (Reduction): تتضمن هذه العملية تقليص العوامل إلى مستوى أدنى من الصناعة، حيث أن هذه العوامل تكلف الشركة كلفة عالية للمنافسة عليها، وتبالغ الشركة في تقديمها بشكل يفوق احتياجات الزبائن، بينما تعود على الشركة بأرباح قليلة.

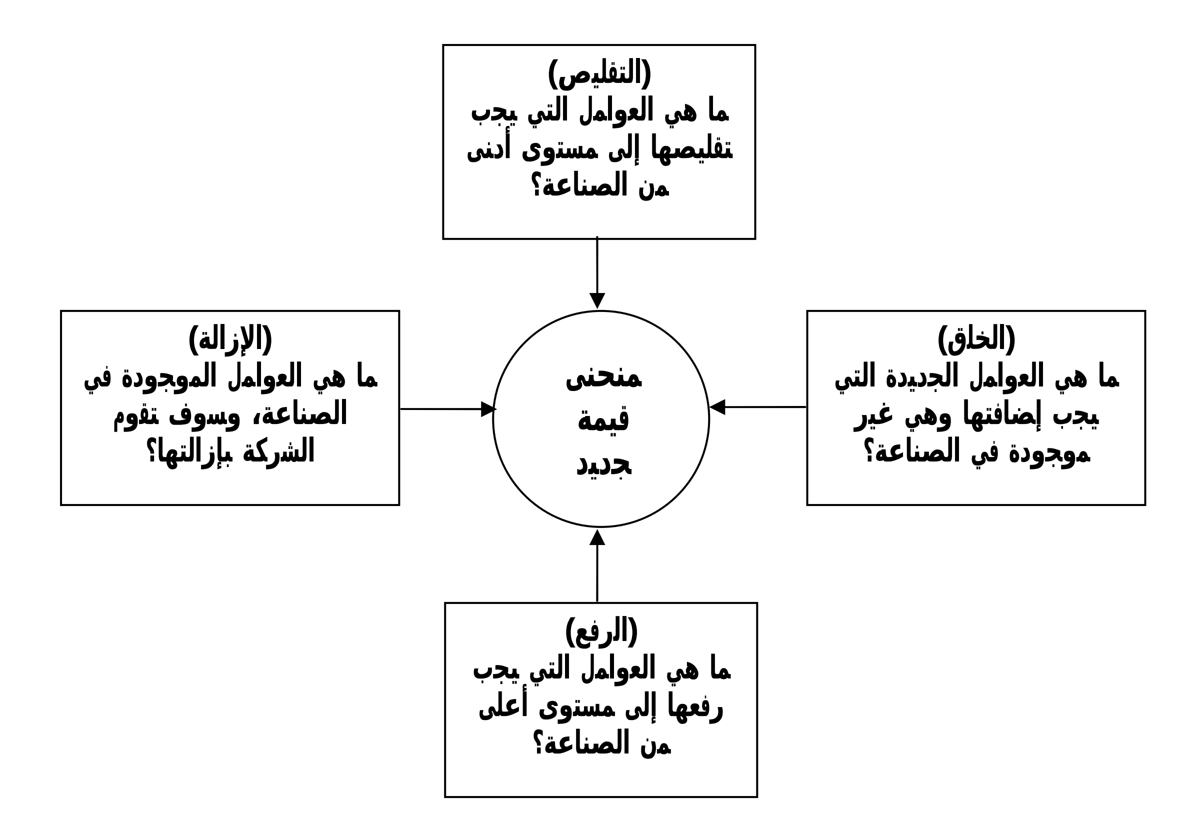
3- الرفع (Raising): تشمل هذه العملية رفع بعض العوامل إلى مستوى أعلى من الصناعة، وهذه العوامل تكون ذات قيمة عالية وأهمية لدى الزبائن ولكنها مهملة من قبل الشركة.

4- الخلق (Creation): تتضمن خلق وبناء عوامل جديدة لم تقدمها الصناعة من قبل، وهي عوامل تخلق حاجة جديدة للزبائن، وسوقاً جديداً للشركات.

وبعد تحديد إطار العمل الرباعي للشركة، وبناء شبكة (الإزالة - التقليص - الرفع - الخلق) (ERRC Grid)، تقوم الشركة برسم منحنى قيمة جديد بناء على هيكلية العوامل الجديدة التي تم تحديدها كأساس للقيمة لدى الزبائن والشركة معاً، حيث يتم ابتكار القيمة عن طريق خفض هيكلية التكاليف من خلال عمليات الإزالة والتقليص، وبناء قيمة جديدة من خلال عمليات الرفع والخلق، وبالتالي تتمكن الشركة من تحقيق التمايز وخفض الكلفة في آن واحد (Kim & Mauborgne, 2005)، كما هو موضح في الشكل (2-1).

شكل (2-1)

إطار العمل الرباعي



Source: W.Chan Kim. & Renee Mauborgne (2005). ***Blue ocean strategy. How to create uncontested market space and make the competition irrelevant***. Boston: Harvard Business School Press. p.29

خصائص منحنى القيمة الجديد

حتى يكون منحنى القيمة الجديد للشركة فعالاً وناجحاً، يجب أن يتـضمن الخـصائص الآتية (Kim & Mauborgne, 2005):

1- التركيز (Focus): التركيز على عوامل محددة ذات قيمة عالية للزبائن وللشركة معاً.

2- الاختلاف (Divergence): يجب أن يتضمن منحنى القيمة الجديد عوامل جديدة مختلفـة عن عوامل المنافسة في الصناعة.

3- شعار واضح وصادق (Compelling Tagline): يجب أن يتضمن المنتج أو الخدمة شعاراً واضحاً صادقاً يدل على الجوهر والقيمة الحقيقية للمنتج أو للخدمة.

2- 3- 3 مبادئ صياغة إستراتيجية المحيط الأزرق

المبدأ الأول: إعادة بناء حدود السوق (Reconstruct market boundaries)

إن الشركات المبتكرة هي التي تبحث عن الفرص بهدف الانفلات من المنافسة، وتقـديم منتجات جديدة، وفتح أسواق جديدة. ولكي تتمكن الشركات من إيجاد الفرص لابتكـار القيمـة، يجب عليها أن تبحث خارج حدود الصناعة، وتقوم بإعادة بناء وتنظيم حدود صـناعتها بهـدف خلق محيط أزرق من منتجات وأسواق جديدة.

وقد بين الباحثان (Kim & Mauborgne, 2005) أن إعادة بناء حدود السوق بهدف التوصل إلى فكرة محيط أزرق مجدية تجارياً تتم من خلال المسارات الستة التالية:

المسار الأول: النظر عبر الصناعات البديلة (Look across alternative industries)

حتى تتمكن الشركات من إعادة بناء حدود أسواقها يجب عليها أن تبحث في الصناعات والمنتجات البديلة، وتقوم بدراسة الأسباب والفروقات التي تدفع الزبائن إلى المقارنة بين البدائل، كما تقوم بدراسة دوافع القرار الشرائي للزبائن. حيث أن نجاح الشركات في تحديد الفروقـات ذات القيمة للزبائن بين البدائل يعد بمثابة فرصة لابتكار القيمة في منتجات أو خدمات تجمع بين عوامل القيمة في البدائل، وبالتالي تـتمكن الـشركات مـن فـتح أسـواق جديـدة (Kim & Mauborgne,2005).

ومن الأمثلة على نجاح الشركات في ابتكار القيمة من خلال التركيز على البدائل شركة طيران (Southwest airlines)، حيث قامت هذه الشركة بالبحث عن عوامل القيمة للزبائن في قطاعي النقل البري والنقل الجوي، وقامت بابتكار خطوط جوية تجمع بين كلفة النقل البري وسرعة النقل الجوي، وبالتالي تمكنت من ابتكار قيمة جديدة للمتنقلين تعد بمثابة الفرصة المربحة في تحقيق النمو والنجاح (Kim & Mauborgne, 2005).

المسار الثاني: النظر عبر المجموعات الإستراتيجية في الصناعة

(Look across strategic groups within industries)

تتمثل المجموعة الإستراتيجية بمجموعة الشركات التي تمارس استراتيجيات متشابهة في الصناعة، حيث تسعى الشركات بشكل مستمر إلى تحسين الوضع التنافسي لها في داخل مجموعتها الإستراتيجية. وتؤدي دراسة العوامل والأسباب التي تؤثر على القرار الشرائي للزبائن بين المجموعات الإستراتيجية إلى التوصل إلى ابتكار القيمة من خلال جمع عوامل القيمة بين منتجات المجموعات الإستراتيجية، وبالتالي تقديم منتجات ذات قيمة مميزة وجذب زبائن جدد (Kim & Mauborgne, 2005).

ومن الأمثلة على ذلك ما قامت به شركة تويوتا (Toyota) بإطلاقها سيارة (Toyata's Lexus) التي تجمع بين جودة منتجات المجموعة الإستراتيجية لسيارات الرفاهية من الدرجة الأولى والتي تتضمن (Mercedes, BMW and Jaguar)، وسعر مركبات المجموعة الإستراتيجية لسيارات الرفاهية من الدرجة الثانية المتمثلة في (Cadillac and Lincoln). وبالتالي تمكنت شركة تويوتا (Toyota) من ابتكار قيمة جديدة في سوق سيارات الرفاهية، وجذب مجموعات جديدة من الزبائن وغير الزبائن (Kim & Mauborgne, 2005).

المسار الثالث: النظر عبر سلسلة المشترين (Look across the chain of buyers)

يجب على الشركات عدم التركيز على شريحة معينة من الزبائن وعلى عوامل القيمة لهذه الشريحة، وذلك بتوسيع نطاق زبائنها واستهداف الشرائح المختلفة من الزبائن سواء أكانوا من المستهلكين لمنتجات الشركة، أو المستخدمين لها، أو المؤثرين، وإيجاد قيم جديدة لشرائح جديدة من الزبائن.

ومن الأمثلة على ذلك الشركة الدنماركية لإنتاج الأنسولين (Novo Nordisk) التي تمكنت في عام (1985) من الانفلات من سوق المنافسة، وخلق محيط ازرق في قطاع إنتاج الأنسولين يستهدف مجموعة جديدة من الزبائن. حيث تمكنت (Novo Nordisk) من التحول في تصميم إنتاجها للأنسولين من التركيز التقليدي على المؤثرين من الأطباء، إلى استهداف المستخدمين أنفسهم من المصابين بمرض السكري، فقامت بإطلاق المنتج الجديد (NovoPen) الذي أضاف للمصابين بمرض السكري قيماً جديدة من حيث سهولة الحمل، وسهولة الاستخدام، وقيامهم بحقن أنفسهم بسهولة دون الحاجة للذهاب إلى الطبيب. وبالتالي تمكنت (Novo Nordisk) من ابتكار قيمة جديدة للزبائن في قطاع إنتاج الأنسولين (Kim & Mauborgne, 2005).

المسار الرابع: النظر عبر المنتجات والخدمات المكملة لمنتجات الشركة

(Look across complementary product and service offerings)

تكمن قيمة بعض منتجات الشركات بالمنتجات أو الخدمات المكملة، وبالتالي فإن الشركة المبتكرة هي التي تبحث عن عوامل القيمة في المنتجات أو الخدمات المكملة لمنتجاتها من خلال التفكير في السياق الذي يتم فيه استخدام المنتج، مما يقود الشركة إلى إيجاد قيم جديدة للزبائن. ومن الأمثلة على ذلك قيام بعض شركات الطيران بابتكار قيمة جديدة لزبائنها، وجذب زبائن

جدد من خلال توفير خدمة التنقل البري للمسافرين عقب الرحلة الجوية (Kim & Mauborgne, 2005).

المسار الخامس: النظر عبر جاذبية المنتج الوظيفية أو التأثيرية

(Look across functional or emotional appeal to buyers)

تقوم المنافسة في العديد من الصناعات على أساس المنفعة الوظيفية للمنتجات والأسعار، أو على أساس الجاذبية العاطفية والتأثيرية كالعلامة التجارية والشهرة والأناقة وغيرها من العوامل التأثيرية. وقد تمكنت بعض الشركات من جذب زبائن جدد من خلال ابتكار قيم جديدة وجاذبية جديدة في منتجاتها بسعر جذاب. نذكر منها سلسلة ستاربكس (Starbucks) التي تمكنت من الانتقال من الجاذبية الوظيفية التقليدية في صناعة مشروبات القهوة، إلى الجاذبية التأثيرية المتمثلة بتوفير جو مريح وتصاميم جذابة في مقارها، لتصبح الشركة العالمية الأولى في صناعة مشروبات القهوة (Kim & Mauborgne, 2005).

المسار السادس: النظر عبر الزمن (Look across time)

تؤثر القوى والاتجاهات المعاصرة المتمثلة في التقدم التكنولوجي، والعولمة، والإنترنت، والتغير في حاجات الزبون ونوعيتها، وغيرها من الاتجاهات على جميع الصناعات. فتقوم الشركات الناجحة بالنظر في هذه التغيرات المعاصرة، واستغلال الفرص الملائمة لإيجاد قيم جديدة ومميزة في منتجاتها وخدماتها، وذلك لتتلاءم مع عوامل القيمة المتغيرة للزبائن.

ومن الأمثلة على ذلك شبكة الأخبار العالمية (CNN) التي تمكنت في عام (1980) من ابتكار القيمة ودخول سوق الأخبار الأمريكية. حيث قامت شبكة (CNN) باستغلال الاتجاهات نحو العولمة، وباتت أول شبكة أخبار عالمية تتميز بالبث الإخباري المتواصل على مدار (24)

ساعة، وبالتالي أصبحت أكثر الشبكات الإخبارية انتشاراً ومشاهدة في العـالم، وحـصدت مـن الحصة السوقية والأرباح ما يفوق الشبكات الإخبارية الكبرى (ABC, CBS, and NBC) (Kim & Mauborgne, 2005).

المبدأ الثاني: التركيز على الصورة الكلية، وليس على الأرقام

(Focus on the big picture, not numbers)

يتمثل هذا المبدأ في تركيز الشركات أثناء عملية التخطيط الإستراتيجي علـى الـصورة الإجمالية للموقف في السوق بهدف اكتشاف الفرص المتاحة. ويتم هذا من خلال تحليل الوضـع التنافسي للشركة في السوق ومقارنته مع الشركات المنافسة. كما يجب على الشركات النظر إلى بيئة المنافسة من خلال أعين الزبائن، وذلك بإرسال المختصين إلى الميدان، والاتصال المستمر مع الزبائن بهدف تطوير الأداء. وبالتالي تتمكن الشركات من تحديد التغييـرات الملائمـة فـي الإستراتيجية بناء على الصورة الإجمالية للموقف في السوق، وليس بناء على الأرقام التي تؤدي إلى ضياع الهدف الأساسي من عملية التخطيط (Kim & Mauborgne, 2005).

المبدأ الثالث: الامتداد إلى أبعد من الطلب الحالي (Reach beyond existing demand)

حتى تتمكن الشركات من ابتكار القيمة، وتقليل كلفة المخاطرة المرتبطة بفـتح أسـواق جديدة وتقديم عروض جديدة، يجب عليها أن تتحدى إستراتيجيتين تقليديتين هما التركيـز علـى الزبائن الحاليين، وتقسيم السوق إلى شرائح وتقديم عروض تناسب التفضيلات في كل شـريحة، حيث أن هذا التقسيم الدقيق يجعل الشركات عرضة للمخاطرة بفتح أسواق مستهدفة ضيقة جـداً، وبهذا فإن على الشركات أن تركز على عوامل القيمة المشتركة بين الزبائن وغير الزبائن حتى

تتمكن من الامتداد إلى أبعد من الطلب الحالي وتقديم عروض ذات قيمة، مما يؤدي إلى زيـادة رضا الزبائن الحاليين، وتحويل غير الزبائن إلى زبائن (Kim & Mauborgne, 2005) .

المبدأ الرابع: السعي نحو السياق الإستراتيجي الصحيح

(Get the strategic sequence right)

يعد السياق الإستراتيجي الصحيح لابتكار القيمة بمثابة حجر الأساس في تحويـل فكـرة ابتكار القيمة إلى منتج أو خدمة قابل للتطبيق والنجاح في السوق. ويتمثل السياق الإسـتراتيجي لابتكار القيمة في أربعة عوامل تركز عليها الشركات في بنـاء إسـتراتيجيتها وهـي (Kim & Mauborgne, 2005):

1. المنفعة الاستثنائية المدركة في المنتج أو الخدمة
2. السعر الإستراتيجي
3. الكلفة المستهدفة
4. معالجة العقبات التي تواجه المنظمة

حيث تبدأ الشركة بتحديد المنفعة المدركة في منتجاتها أو خدماتها، والسبب الذي يدعو الناس إلى شراء منتجات الشركة، ثم تقوم بوضع السعر الإستراتيجي وهو السعر الملائـم لأغلبيـة الزبائن المستهدفين. وتعد المنفعة والسعر الأساس في تحديد جانب الإيـرادات فـي معادلـة نموذج عمل المنظمة. أما جانب الأرباح في المعادلة فيتمثل في الكلفة المستهدفة، بالإضـافة إلى التغلب على العقبات التي تواجه التغيير وابتكار القيمة، وبالتالي تتمكن الشركات من تبني فكرة محيط أزرق مجدية تجارياً (Kim & Mauborgne, 2005).

مثال على النجاح الذي حققته إستراتيجية المحيط الأزرق:

سيرك دو سوليل (Cirque du Soleil)

تعد صناعة السيرك في كندا من الصناعات التي بدأ كيم وموابون (Kim & Mauborgne) بدراستها بهدف تحديد مبادئ إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS). وقد قاما بدراسة أكبر المظاهر الثقافية في كندا وهو سيرك دو سوليل (Cirque du Soleil) الذي تم إنشاؤه في عام (1945) بواسطة مجموعة من عازفي الطرق. وقد حقق سيرك دو سوليل (Cirque du Soleil) في أقل من عشرين عاماً من الإيرادات ما يفوق قدرة صناعة السيرك العالمية على تحقيقه في أكثر من مائة عام (Kim & Mauborgne, 2005).

تميزت صناعة السيرك في تلك الفترة بأنها صناعة غير جذابة، حيث أشار التحليل الإستراتيجي التقليدي للوضع التنافسي في هذه الصناعة إلى وجود التهديدات المتمثلة في قوة المجهزين بالمساومة (عازفي الطرق)، وقوة الزبائن بالمساومة، كما أن توفر البدائل في عالم اللهو والترفيه من المسارح والرياضة المتنوعة وغيرها يشكل تهديداً كبيراً لصناعة السيرك. ونتيجة لهذا، فقد شهدت صناعة السيرك تدنياً كبيراً في عدد المشاهدين، مما أدى إلى تدني مستوى الإيرادات والأرباح، ووصفت صناعة السيرك بأنها صناعة غير جذابة. وقد أظهرت الدراسة أن السبب الذي يكمن وراء نجاح سيرك دو سوليل (Cirque du Soliel) في صناعة السيرك غير الجذابة هو فتح أسواق جديدة وجذب زبائن جدد بعيداً عن المنافسة . وقد تمثل شعار سيرك دو سوليل (Cirque du Soleil) بالعبارة الآتية (Kim & Mauborgne, 2005):

"نحن أعدنا اختراع السيرك (We reinvent the circus)"

جمع سيرك دو سوليل (Cirque du Soleil) بين صناعة السيرك وصناعة فن المسرح من خلال إعادة بناء وتنظيم حدود الصناعة بالجمع بين خصائص السيرك ذات القيمة للزبون والمتمثلة في اللهو والترفيه، وخصائص المسرح المتمثلة بالتعقيدات الذهنية، وبالتالي تمكن من فتح سوق جديد بخصائص جديدة وجذب غير الزبائن من خارج صناعة السيرك وخاصة من فئة الكبار ورواد المسارح، وبهذا تمكن سيرك دو سوليل (Cirque du Soleil) من خلق عوامل قيمة جديدة للزبائن وفتح أسواق جديدة متمثلة بالمحيط الأزرق (Blue Ocean).

يمثّل الشكل (2-2) شبكة (الإزالة - التقليص - الرفع - الخلق) لسيرك دو سوليل (Cirque Du Soleil)، حيث تمكن سيرك دو سوليل من إعادة ترتيب العوامل التي تتنافس عليها صناعة السيرك وصناعة فن المسرح من خلال إطار العمل الرباعي، كما تمكن من الاختلاف عن الصناعة بتقديم قيم جديدة للزبائن وفتح أسواق جديدة. وقد بدأ سيرك دو سوليل إستراتيجيته من خلال النظر في الصناعات البديلة، فركّز اهتمامه على عوامل القيمة في صناعة فن المسرح، وركّز على زبائن هذا القطاع الجديد (Kim & Mauborgne, 2005).

وقد تمكن سيرك دو سوليل (Cirque du Soleil) من تحقيق التمايز وخفض الكلفة في آن واحد من خلال إزالة العوامل التي تتنافس عليها شركات صناعة السيرك كعروض الحيوانات، والممثلين المشهورين، والمدرجات المتعددة، حيث أن هذه العوامل تؤدي إلى زيادة الكلفة وبخاصة عروض الحيوانات التي تعد ذات كلفة عالية في إحضارها وتدريبها والعناية بها. وبالتالي تمكن سيرك دو سوليل (Cirque du Soleil) من خفض الكلفة. كما تمكن من تحقيق التمايز من خلال رفع وإيجاد عوامل جديدة لم تكن موجودة في صناعة السيرك كالمسرح، والعروض المتنوعة، والموسيقى والرقص، ورواية القصص التي تم ابتكارها من صناعة فن

المسرح. وبهذا تمكن سيرك دو سوليل (Cirque Du Soleil) من إلغاء المقايضة بين الكلفة والقيمة، وخلق وإيجاد محيط أزرق من أسواق جديدة.

شكل (2-2)

شبكة (الإزالة – التقليص – الرفع – الخلق) لسيرك دو سوليل

الإزالة عروض الحيوانات الممثلون المشهورون المدرجات المتعددة	**الرفع** مسرح واحد متميز
التقليص العروض البهلوانية المزاح والدعابة الخوف والمخاطر	**الخلق** رواية القصص بيئة نقية عروض متنوعة موسيقى فنية ورقص

Source: W.Chan Kim. & Renee Mauborgne (2005). ***Blue ocean strategy. How to create uncontested market space and make the competition irrelevant***. Boston: Harvard Business School Press. p.36

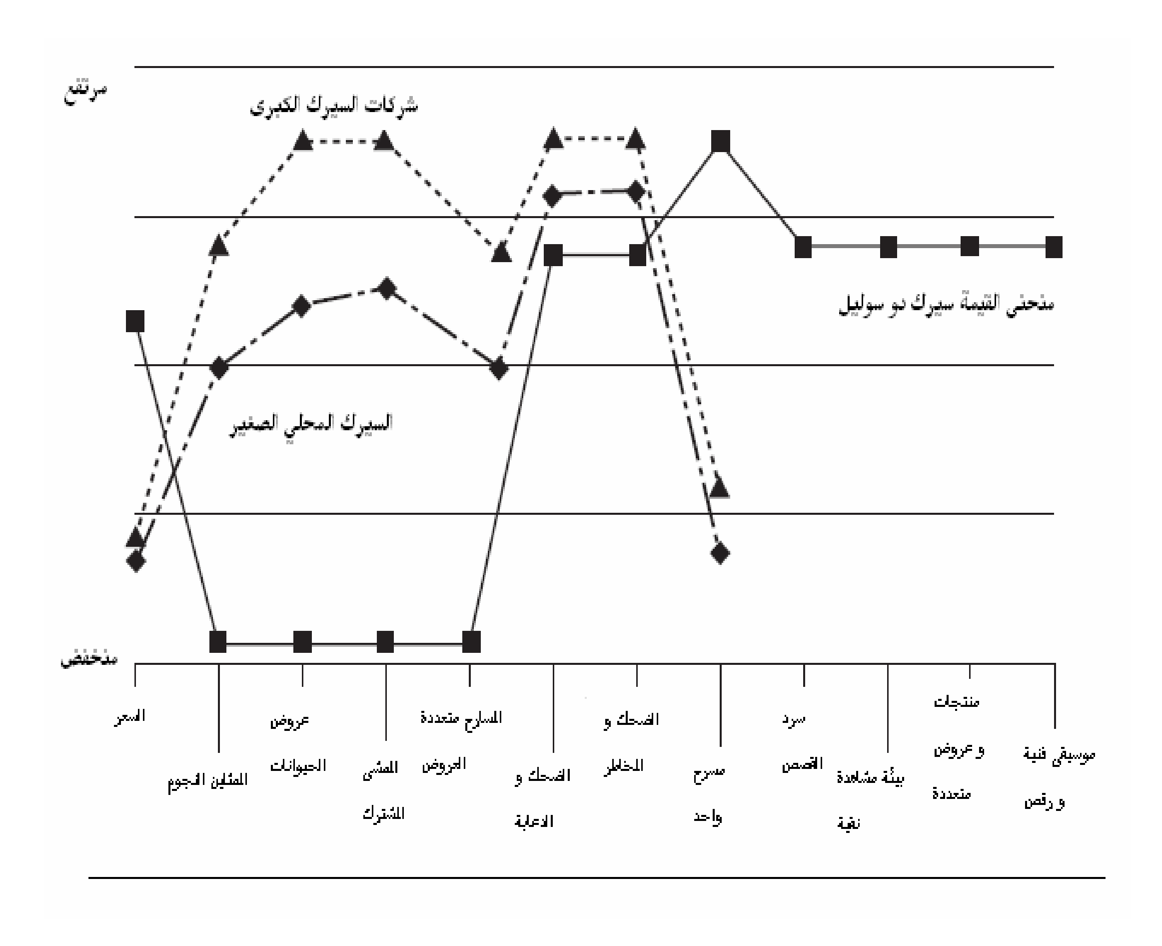
وقد تمثل شعار سيرك دو سوليل بالشعار الآتي:

"نحن أعدنا اختراع السيرك (We reinvent the Circus)". وهو شعار صادق يعبر عن القيمة المبتكرة. وفي النتيجة، تمكن سيرك دو سوليل من تقديم الأفضل في صناعة السيرك وفي صناعة فن المسارح معاً، وخلق أسواق جديدة وجذب زبائن جدد، وذلك من خلال الاختلاف عن صناعة السيرك التقليدية وصناعة فن المسارح، وخلق صناعة جديدة تجمع بين الصناعتين.

ويمثل الشكل (3-2) شراع الإستراتيجية (Strategy Canvas) لسيرك دو سوليل (Cirque du Soleil) الذي يوضح منحنى القيمة لسيرك دو سوليل مقارنة مع منحنى القيمة لصناعة السيرك المحلية في كندا وشركات السيرك الكبرى.

شكل (3-2)

شراع الإستراتيجية (Strategy Canvas) لسيرك دو سوليل



Source: W.Chan Kim. & Renee Mauborgne (2005). ***Blue ocean strategy. How to create uncontested market space and make the competition irrelevant***. Boston: Harvard Business School Press. p.40

4-2 مصفوفة أنسوف (Ansoff matrix) وإستراتيجية المحيط الأزرق

تعتبر مصفوفة أنسوف (Ansoff matrix) التي أطلقها أيجور أنسوف (Igor Ansoff) عام (1957) إطاراً للكشف عن فرص النمو للشركات، حيث تتكون هذه المصفوفة من بعدين (Prasad, 2002):

البعد الأول: يتعلق بالمنتج، ويتضمن المنتج الحالي والمنتج الجديد.

البعد الثاني: يتعلق بالسوق، ويتضمن السوق الحالي والسوق الجديد.

وتعطي مصفوفة أنسوف (Ansoff matrix) أربعة خيارات إستراتيجية للنمو تتضمن ما يلي (Prasad, 2002):

1. التغلغل في السوق (Market penetration): تتمثل هذه الإستراتيجية بتغلغل المنتجات الحالية في السوق الحالي للحصول على حصة سوقية، وتعد هذه الإستراتيجية مناسبة للنمو في البيئة الثابتة.
2. تطوير المنتج (Product development): تتضمن هذه الإستراتيجية تقديم منتجات جديدة مطورة للأسواق الحالية، وخاصة في الصناعات ذات التطور التكنولوجي السريع.
3. تطوير السوق (Market development): تتضمن هذه الإستراتيجية دخول منتجات الشركة الحالية إلى أسواق جديدة، وتقوم الشركات باتباع هذه الإستراتيجية عندما تتمثل كفاءتها المركزية في منتجاتها التي تطرحها في الأسواق.

4. التنويع (Diversification): تتمثل هذه الإستراتيجية بتقديم منتجات جديدة لأسواق جديـدة وزبائن جدد. وتتبع الشركات هذه الإستراتيجية عندما تتوجه نحو النمو وخاصة إذا كانت الصناعة الحالية في مرحلة الانحدار وغير جذابة.

وبين (الدوري، والسعيدي، 2010) أن مصفوفة أنسوف توجه الشركات نحـو العمـل ضمن محيط أحمر أو محيط أزرق، فقد أوضحا أن تغلغل المنتجات الحالية في السوق الحـالي يتمثل في محيط أحمر شديد المنافسة. أما تقديم منتج جديد في سوق حالي فهو يتمثل بخلق محيط أزرق ضمن محيط أحمر، ويؤدي هذا التحرك الإستراتيجي إلى ردود فعل قوية للمنافسين فـي السوق الحالي.

أما بالنسبة لتقديم منتج جديد في سوق جديد فهو يتمثل بخلق محيط أزرق نقي وأسـواق غير مستهدفة. بينما يشكل تقديم منتج حالي في سوق جديد محيطاً أزرقاً غير مطروق؛ حيث أن المنتج قد أثبت نجاحه في الأسواق الحالية وسوف يتم تقديمه لأسواق جديدة غير مستهدفة.

وبناء على ما سبق، فقد وجدت الباحثة أن مصفوفة أنسوف تشكل إطاراً مرجعياً يوجـه الشركات نحو البدائل المناسبة للنمو ضمن محيط أحمر شديد المنافسة، أو التوجه نحو النمو في أسواق جديدة غير مستهدفة تتمثل في المحيط الأزرق؛ وذلك من خلال ابتكار القيمة في منتجاتها (منتج جديد في سوق جديد أو منتج جديد في سوق حالي)، أو في أسواقها (منتج حالي في سوق جديد).

ويبين الشكل (2-4) مصفوفة أنسوف (Ansoff matrix) وخيارات التوجه نحـو محـيط أحمر أو محيط أزرق.

شكل (2-4)

مصفوفة أنسوف وخيارات التوجه نحو محيط أحمر أو محيط أزرق

	المنتج الحالي	المنتج الجديد
السوق الحالي	**التغلغل في السوق** **(محيط أحمر نقي)**	**تطوير المنتج** **(محيط أزرق ضمن محيط أحمر)**
السوق الجديد	**تطوير السوق** **(محيط أزرق غير مطروق)**	**التنويع** **(محيط أزرق نقي)**

المصدر: زكريا، الدوري، ويعرب، السعيدي (2010). " الريادة الإستراتيجية في منظمات الأعمال وفق فلسفة إستراتيجية المحيط الأزرق". **المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر للفترة من 26-29 نيسان**. جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية

5-2 الريادة (Entrepreneurship)

أدت سرعة التغيرات البيئية المتمثلة في التطورات التكنولوجية، والعولمة، وازدياد حدة المنافسة إلى دفع المنظمات نحو تطوير منتجات وخدمات جديدة للأسواق المستقبلية المحتملة، وتوظيف الموارد الملموسة وغير الملموسة في ابتكارات تتمثل في تكوين أعمال جديدة، وتقديم منتجات جديدة، وفتح أسواق جديدة.

وبدأت المنظمات بالتوجه نحو الريادة (Entrepreneurship) التي تتمثل بالأعمال التي تمكن الشركات من البحث عن الفرص التي لا يمتلكها المنافسون، وتتضمن تكوين أعمال جديدة، وابتكار منتجات وخدمات وعمليات جديدة لا يمتلكها المنافسون، وتقديمها بأسعار تفوق الكلفة وتعود بالربح على المنظمة (Ireland , Hitt & Sirmon , 2003). كما تتمثل الريادة بعملية الإتيان بشيء جديد يحتوي على قيمة مضافة، سواء أكان هذا الشيء منتجات جديدة أو طرق فريدة أو أسواق جديدة، وذلك من خلال توفير الموارد اللازمة، واغتنام الفرص وقبول المخاطرة (خصاونة، 2011).

وبالتالي فإن الريادة الناجحة تتطلب من المنظمات أن تبحث بعيداً عن عملياتها وأسواقها الحالية وراء الفرص الجديدة التي تعمل على خلق القيمة للزبائن ولحملة الأسهم (الدوري، والسعيدي، 2010). وقد باتت المنظمات توجه مواردها الملموسة وغير الملموسة لتكون بمثابة المحرك الأول (First mover) في الصناعة، أي أن تكون بمثابة القائم بالحركة الأولى في إدخال المنتج الجديد، وإيجاد السوق الجديد، وكسب الزبون وولائه (نجم، 2003).

وبين (الدوري، والسعيدي، 2010) أن الفرصة الجيدة التي تقود الشركة إلى ريادة منتجات وأسواق تتمثل في المؤشرات التالية:

1. جذابة (Attractive): يجب أن يكون هناك طلب سوقي على المنتجات الجديدة.
2. قابلة للتحقيق (Achievable): يجب أن تكون الفرصة ممكنة مادياً وقابلة للتطبيق.
3. الاستمرارية (Durable): يجب أن تكون الفرصة جذابة لمدة زمنية كافية للتطوير والانتشار حتى تكون مجدية.
4. خلق القيمة (Value creating): يجب أن تعطي الفرصة قيمة للزبائن وللشركة معاً.

وتؤدي ريادة منتجات وأسواق في بيئة الأعمال إلى ما يلي (خصاونة،2011):

1. إنشاء أسواق جديدة، وجذب الزبائن، واستغلال الموارد والفرص
2. اكتشاف مصادر جديدة للمواد تتميز بالوفرة والجودة
3. تقديم الشيء الجديد سواء أكان تكنولوجيا جديدة أو صناعات ومنتجات جديدة
4. تحريك الموارد الرأسمالية
5. خلق وإتاحة فرص عمل جديدة، حيث أن فتح المشاريع والأسواق الجديدة يؤدي إلى تشغيل الأيدي العاملة، وبالتالي الحد من البطالة ودعم الاقتصاد الوطني
6. تحقيق المسؤولية الاجتماعية، وذلك من خلال تقديم المنتجات والخدمات الجديدة للمجتمع، وحماية الزبائن والبيئة

6-2 قطاع الصناعات الغذائية الأردنية

يعد قطاع الصناعات الغذائية الأردنية من القطاعات الحيوية التي تزود السوق المحلي بالمنتجات الغذائية، كما تساهم في تشغيل الأيدي العاملة ونمو الصادرات.

ويشكل تطوير قطاع الصناعات الغذائية ضرورة إستراتيجية لدعم الأمن الغذائي ونمو الاقتصاد الوطني، كما يحظى هذا القطاع بأولوية واهتمام كبيرين من قبل وزارة الصناعة والتجارة؛ حيث تم وضع خطة عمل لتطوير قطاع الصناعات الغذائية للأعوام (2009-2011) وذلك بهدف تطوير هذا القطاع وتلبية احتياجاته، ورفع قدرته التنافسية، وتعزيز دوره في نمو الاقتصاد الوطني. وقد تم انتخاب الأردن لمرتين كعضو في اللجنة التنفيذية لهيئة الدستور الغذائي الدولي (http://alrroya.com/node/22612).

وأوضحت تقارير رسمية أن حجم رؤوس الأموال المسجلة لعام (2008) في قطاع الصناعات الغذائية قد بلغ (528) مليون دينار أردني، وبلغت نسبة مساهمة هذا القطاع في الناتج المحلي الإجمالي (4%)، كما بلغت صادرات هذا القطاع (352) مليون دينار أردني للعام نفسه (http://alrroya.com/node/22612). بينما بلغ حجم الاستثمارات في هذا القطاع لعام (2011) ما يزيد عن مليار دينار أردني، وشكلت نسبة العمالة في هذا القطاع (15%) من العمالة المحلية في القطاع الصناعي. كما بلغت قيمة الصادرات حوالي (468) مليون دينار أردني، أي ما نسبته (13%) من إجمالي الصادرات الصناعية لعام (2010) (جريدة الدستور،2 شباط 2011).

وقد استنتجت الباحثة من هذه البيانات أن قطاع الصناعات الغذائية الأردنية يشهد نمواً متزايداً، مما يعكس الجودة العالية، والسمعة، والميزة التنافسية التي تتمتع بها الأسواق الأردنية في هذا القطاع.

7-2 شركة النبيل للصناعات الغذائية

تعد شركة النبيل للصناعات الغذائية (مصنع نبيل للمنتجات الغذائية) التي تأسست عـام (1945) في العراق، وفي عام (1987) في الأردن من الشركات الرائدة في مجـال الـصناعات الغذائية عالية الجودة ذات الخيارات المتعددة والأصناف الفريدة، والتي تضاهي أرقى الصناعات الغذائية العالمية. وهي شركة متخصصة في إنتاج الأغذية عالية الجودة على نطاق واسع، والتي تتضمن اللحوم المجمدة والمبردة، والمعجنات، وحديثاً الحلويات الغربية والوجبـات الجـاهزة. وتحتوي شركة النبيل على تسعة خطوط إنتاج أوتوماتيكية يقوم عليها (600) موظف وموظفة من الخبراء المختصين، وتقوم شركة النبيل بإنتاج حوالي (300) نوع مختلف من المنتجات التي تلبي رغبات وتفضيلات شرائح مختلفة من الزبائن (http://www.nabilfoodproducts.com/).

ترتكز أهداف شركة النبيل على تزويد السوق المحلـي والإقليمـي والـدولي بأفـضل المنتجات التي تلبي كافة الأذواق والفئات والاحتياجات المتغيرة للزبائن، كمـا تلبـي رغبـات وأذواق العملاء في صناعة خدمات الأطعمة (الفنـادق والمطـاعم العالميـة، والمستـشفيات، والمدارس، والجامعات، وشركات الطيران)، وصناعة تجارة التجزئة (أكبر مراكز التسوق فـي الخليج العربي، والشرق الأوسط، وشمال إفريقيا، وأوروبـا، وأمريكـا الـشمالية، وأسـتراليا) (http://www.nabilfoodproducts.com/).

وتتميز هذه الشركة بتقنيات الإنتاج والتعقيم عالية الجودة، وتطبيق قواعد الجودة النوعية بدءاً من المواد الأولية من خلال اعتماد موردين يطبقون أنظمة الجودة بشكل كامـل، مـروراً بمراحل الإنتاج والتعبئة والتغليف والتوزيع. وتتصف منتجاتها بأعلى مواصفات ومعايير الجودة المحلية والعالمية، حيث حصلت الشركة على علامة الجـودة الأردنيـة Jordan Quality Mark

(JQM)، ونظـــام إدارة الجـــودة (ISO9001:2008)، ونظـــام إدارة الـــسلامة الغذائيـــة (ISO22000:2005)، ونظام تحليل المخاطر وضـبط النقـاط الحرجـة Hazard Analysis and Critical Control Points (HACCP) الذي يميزها عن الشركات المنافسة، ويمكنها مـن إنتـاج منتجات خالية من العيوب والمخاطر البيولوجية والكيميائية والفيزيائيـة، وشـهادة (الأوروبيـة لسلامة الأغذية، التفتـيش، الخـدمات العامـة) European Food Safety Inspection Services (EFSIS) (http://www.nabilfoodproducts.com/).

وقد حققت شركة النبيل للصناعات الغذائية نمواً متزايداً في مبيعاتها التي بلغت لعـامي (2006-2007) ما نسبته (25%) من مبيعات السوق المحلي فـي قطـاع الـصناعات الغذائيـة، و(20%) من مبيعات السوق الإقليمي. ويعزى هذا النمو إلى زيادة الاستثمار في مجالات تطوير المنتجات ومستويات الجودة، وتطبيق أحدث التقنيات، وتطوير مستوى الكفاءة والفاعلية للعمليات الإنتاجية والتسويقية، مما أدى إلى تعزيز مكانة الشركة التنافـسية، ورفـع الحـصة الـسوقية إلى(65%). كما حصلت شركة النبيل على مكانة قوية في الأسواق الإقليمية والعالمية منذ عـام (1990)، حيث تقوم هذه الشركة بتصدير منتجاتها إلى العديد من دول العالم كدول الخليج العربي وأمريكا الشمالية وأستراليا وشمال إفريقيا وبعض دول أوروبا. كما قامت بتوقيع عدة اتفاقيـات مع أشهر سلاسل المطاعم والفنادق العالمية تلبية لرغبات العملاء ومتطلباتهم بإنتاج الأصـناف المتعـــددة والفريـــدة والتـــي توافـــق المعـــايير العالميـــة (http://www.menafn.com/arabic/qn_news_story_S.asp).

8-2 الدراسات السابقة ذات الصلة بالدراسة

أظهرت نتائج البحث والاطلاع على الدراسات السابقة الافتقار إلى دراسات عربية سابقة تتناول موضوع إستراتيجية المحيط الأزرق (Blue Ocean Strategy)، وبالتالي تعد هذه الدراسة في حدود علم الباحثة الدراسة العربية الأولى التي تبحث في إستراتيجية المحيط الأزرق ودورها في ريادة منتجات وأسواق في الأردن. وقد وجدت الباحثة دراسات أجنبية تتناول إستراتيجية المحيط الأزرق في دولة الإمارات العربية المتحدة، ويعزى هذا إلى إنشاء مقر لمعهد إنسياد (INSEAD) في مدينة أبو ظبي التي تلعب دوراً رئيسياً في الاقتصاد العالمي، وتحتل موقعاً إقليمياً رائداً في قطاع التعليم والثقافة، حيث تم افتتاح مقر لمعهد إنسياد (INSEAD) في مدينة أبو ظبي عام (2007) من خلال إنشاء مركز التعليم التنفيذي والبحوث، ثم تطور هذا المركز ليصبح حرماً جامعياً عام (2010) بهدف تعزيز قطاع التعليم الإداري في منطقة الشرق الأوسط (http://campuses.insead.edu/abu-dhabi/).

كما تم الرجوع إلى دراسات أجنبية تتناول موضوع إستراتيجية المحيط الأزرق وابتكار القيمة بهدف الاطلاع على الدراسات المشابهة، ومختلف التصاميم والمناهج المستخدمة للاستفادة منها في تنفيذ البحث وتفسير النتائج. إضافة إلى التوصل إلى مدى تشابه أو اختلاف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة ذات الصلة، ومعرفة موقع الدراسة الحالية من هذه الدراسات.

وعمدت الباحثة إلى استعراض الدراسات السابقة ذات الصلة حسب التسلسل التاريخي على النحو التالي:

أولاً: الدراسات التي تناولت إستراتيجية المحيط الأزرق في دولة الإمارات العربية المتحدة.

ثانياً: الدراسات التي تناولت إستراتيجية المحيط الأزرق عالمياً.

2-8-1 الدراسات التي تناولت إستراتيجية المحيط الأزرق في دولة الإمارات العربية المتحدة

– دراسة (Butler, 2008) بعنوان:

"Planning with Blue Ocean Strategy in the United Arab Emirates"

هدفت الدراسة إلى الاستقصاء عن توجهات صياغة وتطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق في الشركات متعددة الجنسيات (MNE)، والشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم (SME) في دولة الإمارات العربية المتحدة. وقد بين الباحث أن هذه الدولة العربية تتميز بتعدد الثقافات، والنمو الاقتصادي السريع، ودعم الحكومة للإستراتيجيات الجديدة والريادة.

تشكلت عينة الدراسة من (300) مدير في هذه الشركات المنتشرة في مدينتي دبي وأبو ظبي، وقد تم توزيع استبانه على المديرين تبحث في مدى تطبيق مبادئ إستراتيجية المحيط الأزرق وإطار العمل الرباعي، كما توضح رأي المديرين حول التغيير في الإستراتيجية.

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها أن الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم تطبق مبادئ إستراتيجية المحيط الأزرق بشكل أكثر كفاءة وفاعلية من الشركات الكبيرة، وذلك بسبب السرعة في اتخاذ القرارات والتفاعل مع التغييرات البيئية في الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم، حيث تسعى هذه الشركات بشكل مستمر إلى فتح أسواق جديدة بعيدة عن المنافسة، وجذب زبائن جدد من خلال ابتكار قيمة جديدة للشركة وللزبائن معاً.

وقدم الباحث توصيات إلى شركات دبي وأبو ظبي وخاصة الشركات في قطاعي الفنادق والخطوط الجوية، تهدف إلى التركيز على استخدام نماذج العمل ذات الكلفة المنخفضة التي تقدم منتجات وخدمات فوق معيار الصناعة، وتزيل الأنشطة التي لا قيمة لها في نظر الزبائن،

وبالتالي تتمكن الشركات من ابتكار القيمة وخفض الكلفة في آن واحد من خلال تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق.

- **دراسة (Kim & Mauborgne, 2009) بعنوان:**

"How Strategy Shapes Structure"

هدفت الدراسة إلى التعرف على عوامل النجاح وتحقيق النمو المربح في شركات مدينة دبي من خلال تبني أدوات إستراتيجية المحيط الأزرق في الشركات الحكومية، والشركات الخاصة وغير الربحية. وبين الباحثان أن أدوات إستراتيجية المحيط الأزرق يمكن أن تستخدم في المدن والدول مثلما تستخدم في الشركات، وذلك من خلال الاهتمام بثلاث ركائز رئيسية في التخطيط الإستراتيجي وهي القيمة المقدمة للزبائن، وقيمة الربح المستفاد، ومدى استفادة الناس من الإستراتيجيات الجديدة من حيث النظام الاجتماعي والحقوق والخدمات المقدمة.

وقد أوضح الباحثان أن مدينة دبي تفوقت على مدينة شنغهاي الصينية في النمو الاقتصادي والانخراط في الاقتصاد العالمي، حيث تتميز مدينة شنغهاي بتعقيدات النظام القانوني والتعاليم الصينية مما يخلق بيئة غير جذابة للمستثمرين الأجانب.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثلت في النقاط الآتية:

1- إن عوامل النجاح والنمو الاقتصادي في مدينة دبي تتمثل في التحرك الإستراتيجي، وتبني أدوات إستراتيجية المحيط الأزرق وابتكار القيمة، وذلك من خلال الجمع بين ركائز الإستراتيجية الثلاث الرئيسية، كما تتمثل في دعم الحكومة للريادة والابتكار.

2- تتمكن الشركات من خفض التكاليف من خلال إعادة هيكلية الإجراءات الحكومية.

3- ابتكار القيمة للمستثمرين المحليين والأجانب يتم من خلال زيادة عدد المناطق الحرة الاقتصادية في دبي، وحرية الامتلاك وتحويل الأموال، وتطوير البنية التحتية التي تعد من أرقى البنى التحتية في العالم.

4- يؤدي الفشل في دمج ركائز الإستراتيجية الثلاث الرئيسية عند صياغة الإستراتيجية وتطبيقها إلى فشل العديد من الشركات المبتكرة في تحقيق النمو المربح وديمومة النجاح.

5- حافظت مدينة دبي على طابعها العربي الإسلامي بين أفراد مجتمعها، وعملت على خلق توازن بين الانفتاح العالمي والقيم العربية الإسلامية.

2-8-2 الدراسات التي تناولت إستراتيجية المحيط الأزرق عالمياً

- دراسة (Made & Mosseby, 2005) بعنوان:

"Innovating Customer Value– A Study in Creating Uncontested Market Space"

هدفت الدراسة إلى التعرف على نماذج ابتكار القيمة في الشركات سريعة النمـو التـي تركز على خدمة الزبائن، وأثر نماذج العمل فيها على فتح أسواق جديدة. وتشكلت عينة الدراسة من أربع شركات عالمية تميزت بقدرتها على خلق قيمة عالية للزبائن، واختراق الأسواق، وفتح أسواق جديدة، وتحقيق النجاح. وقد اعتمد الباحثان على منهج البحث النوعي من خلال التركيـز على عدة نظريات في ابتكار القيمة في الشركات عينة الدراسة.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها أن قدرة الشركات سريعة النمـو على فتح أسواق جديدة تعتمد على تبني ابتكار القيمة من خلال المشاركة بين الشركة والزبـائن (Co-production)، وإعادة تنظـيم المـوارد (Reconfiguration) المتمثلـة فـي المعلومـات، والأصول، والوقت، والزبائن، وغيرها من الموارد بهدف تشكيل قيمة جديدة للشركة وللزبـائن معاً. كما توصلت الدراسة إلى أن إعطاء الزبائن ماذا يريدون من المنتجات والخدمات، ومتـى يريدونها، وأين يريدونها (Lean Consumption) يؤدي إلى تحقيق رضا وولاء الزبائن، وبالتالي بناء قيمة جديدة وفتح أسواق جديدة متمثلة في المحيط الأزرق.

- **دراسة (Althini & Sylven, 2007) بعنوان:**

"Is It Possible to Make Competition Irrelevant in a Hypercompetitive Converging Environment? – A Study of Mobile Content Providers' Competitive Strategies"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تبني بعض الشركات المزودة لخدمات الهواتف النقالة في السويد للإستراتيجيات التنافسية أو إستراتيجية المحيط الأزرق، ومعرفة مدى تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق في قطاع خدمات الهواتف النقالة في السويد.

وتشكلت عينة الدراسة من خمس شركات مزودة لخدمات الهواتف النقالة في السويد. وقد اعتمدت الباحثتان على منهج البحث النوعي من خلال إجراء المقابلات مع المديرين التنفيذيين في الشركات عينة الدراسة، كما تم استخدام الاستبانة.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها ما يلي:

1. تقود التغيرات المعاصرة في قطاع خدمات الهواتف النقالة المتمثلة في التقدم التكنولوجي، والمنافسة الشديدة، والتغير في طلبات الزبائن وتفضيلاتهم الشركات نحو التوجه إلى ابتكار القيمة، وتبني مبادئ إستراتيجية المحيط الأزرق، وذلك من خلال النظر في الخدمات البديلة والمكملة لخدمات الشركة، وتقديم الخدمات لمجموعات مختلفة من الزبائن.
2. تتبنى الشركات عينة الدراسة التمايز وخفض الكلفة بهدف تقديم ابتكارات جديدة، ولكن خفض الكلفة يقل تأثيره في مرحلة نمو واتساع الشركات التي تتطلب كلفة عالية.
3. ينظر المديرون في هذه الشركات إلى المنافسين كقوة إيجابية تساهم في تحقيق الشراكة والتعاون واستغلال الفرص في ظل الاتجاهات المعاصرة المتسارعة.

- **دراسة (Chan, Niesner & Vuang, 2009) بعنوان:**

"Towards the Future in Urban Public Transportation – Exploring Business Models for Innovation and New Business Entry"

هدفت الدراسة إلى اكتشاف نماذج عمل جديدة تمكّن الشركات متعددة الجنسيات (MNCs) في قطاع النقل المدني العام في السويد من استخدام قدراتها التكنولوجية الداخلية، وتبني الابتكار من خلال إستراتيجية المحيط الأزرق ونظرية أصحاب المصالح بهدف دخول أعمال جديدة، وتحقيق الأرباح والنمو.

وتشكلت عينة الدراسة من شركة قائدة في قطاع النقل المدني العام في السويد. وقد اعتمد الباحثون على منهج البحث النوعي المتمثل في تصميم دراسة الحالة.

توصلت الدراسة إلى أن شركات قطاع النقل المدني العام تتمكن من استغلال القدرات التكنولوجية ودخول أعمال جديدة من خلال نموذج العمل الذي يجمع بين ابتكار القيمة المتمثل في إستراتيجية المحيط الأزرق، ونظرية أصحاب المصالح المتضمنة تحقيق القيمة للمجموعات المختلفة من أصحاب المصالح كالممولين والموردين والحكومات وجمعيات حماية البيئة وغيرها. كما قدمت الدراسة بعض الإستراتيجيات التي تمكن الشركات من إدخال نماذج العمل الجديدة إلى هيكل المنظمة الداخلي بهدف تعظيم القيمة وتحقيق النمو.

- دراسة (Mohamed, 2009) بعنوان:

"Analysis of the Use of the Blue Ocean Strategy: Case Study Analysis on 14 Different Agencies"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أنواع التحليل الإستراتيجي، وفاعليـة تطبيـق مبـادئ إستراتيجية المحيط الأزرق في الشركات الماليزية.

وتشكلت عينة الدراسة من (14) شركة متنوعة في ماليزيا تتوجـه نحـو إسـتراتيجية المحيط الأزرق، وقد اعتمد الباحث على أسلوب دراسة الحالة من خلال تحليـل إطـار العمـل الرباعي الذي يتضمن إزالة وتقليص ورفع وخلق الأنشطة في الشركات قيد الدراسة.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها أنه رغم تنوع الشركات في عينة الدراسة إلاّ أنها أظهرت التشابه في إطار العمل الرباعي لإستراتيجية المحيط الأزرق، حيث أن هذه الشركات تركز على إزالة وتقليص الأنشطة المكلفة التي لا تعود على الشركة بـالإيرادات المطلوبة، كما أنها تركز على رفع وخلق أنشطة تؤدي إلى زيادة رضا الزبائن، وتقديم المنتجات والخدمات الجديدة بناء على رغبات ومتطلبات الزبائن المتجددة.

- **دراسة (Anderson & Nardini, 2010)** بعنوان:

"Sail Innovation – Sailing into a Blue Ocean"

هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل التي تؤدي إلى خلق فرص نمو جديدة، وفتح أسواق جديدة في قطاع صناعة اليخوت الأوروبية من خلال تبني إستراتيجية المحـيط الأزرق وابتكار القيمة، وبخاصة بعد الركود العالمي عام (2009) وإفلاس العديد من الشركات. وتشكلت عينة الدراسة من أقوى أربع شركات مبتكرة في صناعة اليخوت في أوروبا. وقد تـم اسـتخدام

أسلوب دراسة الحالة بهدف التعرف على العوامل ذات القيمة من وجهة نظر الشركات المصنعة والزبائن بهدف بناء منحنى قيمة جديد للشركات المصنعة لليخوت وفتح أسواق جديدة.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن تحليل عوامل القيمة في صناعة اليخوت من وجهة نظر الزبائن هو الأساس الذي يمكّن الشركات من بناء تصاميم جديدة، وبالتالي فتح أسواق جديدة تمكن الشركات من الوصول إلى مكانة فريدة في هذه الصناعة. كما بينت نتائج الدراسة أن بعض الشركات يتملكها الخوف من ابتكار قيمة جديدة وفتح أسواق جديدة خوفاً من المخاطر الناتجة عن فقدان القيمة التقليدية والزبائن القدامى في الأسواق الجديدة.

- دراسة (Chang, 2010) بعنوان:

"Bandit Cell Phones: A Blue Ocean Strategy"

هدفت الدراسة إلى دراسة حالة تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق في شركة بانديت (Bandit) لصناعة الهواتف الخلوية في الصين. حيث تعد بانديت علامة تجارية غير معروفة أمام الشركات العالمية السائدة في قطاع صناعة الهواتف الخلوية. وقد أوضحت هذه الدراسة أن شركة ميدياتك (Media Tek) وهي الشركة الموردة لشرائح الهواتف الخلوية قد تمكنت من تحقيق القيمة العالية للزبائن وخفض الكلفة في آن واحد من خلال تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق المتمثلة في ابتكار قيمة جديدة في إنتاج الهواتف الخلوية، وبالتالي أصبحت ميدياتك أكبر مورد لشرائح الهواتف الخلوية بانديت في الصين من خلال تحقيق المنافع الثلاث المتمثلة في تقليل وقت وصول التصاميم الجديدة إلى السوق، وخفض الكلفة من خلال اقتصاديات الحجم وإعلانات الانترنت بدلاً من الإعلانات المكلفة، وتقديم المنتجات المتنوعة التي تلبي الحاجات المختلفة للزبائن بأفضل الأسعار.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن تركيز المنظمة على الأنشطة التي تركز على خفض التكاليف وافتراضات القيمة المدركة لدى الزبائن يؤدي إلى ابتكار القيمة، وبالتالي منع المنافسين من تقليد هذه الإستراتيجية من خلال بناء العوائق المتمثلة في خفض الكلفة، وتحقيق المنفعة والسعر الأمثل للزبائن في آن واحد. وقد أكّدت هذه الدراسة فاعلية تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق في قطاع صناعة الهواتف الخاوية وقطاع التكنولوجيا.

- **دراسة (Cirjevskis, Homenko & Lacinova, 2010) بعنوان:**

"New Approaches in Measuring and Assessing Viability of Blue Ocean Strategy in B2B Sector"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى الجدوى التجارية لإستراتيجية المحيط الأزرق، وقابليتها للتطبيق والنجاح في قطاع الأعمال للأعمال (B2B). وتشكلت عينة الدراسة من شركتين قائدتين في قطاعين مختلفين في دولتين مختلفتين؛ الشركة الأولى هي شركة إنتاج وتوزيع كيماويات البناء في سويسرا، والشركة الثانية هي شركة إنتاج وتوزيع معدات التنقية الصناعية في روسيا.

وقد اعتمد الباحثون على منهج البحث الوصفي في وصف مدى تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق في عينة الدراسة، وذلك من خلال وحدة التحليل المتمثلة في التحرك الإستراتيجي الذي يتمثل في مجموعة الأفعال والقرارات الإدارية التي تتضمن تقديم عروض جديدة للأسواق. كما استخدم الباحثون المنهج التحليلي في تحليل العوامل المؤثرة على ابتكار القيمة في قطاع الأعمال للأعمال (B2B) من خلال استخدام المقابلات والاستبانات والملاحظات.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها أن إستراتيجية المحيط الأزرق مجدية تجارياً، وقابلة للتطبيق والنجاح في عينة الدراسة، وذلك من خلال تحقيق الشركتين للسياق

الإستراتيجي الصحيح في ابتكار القيمة من حيث تحقيق المنافع الاستثنائية، والسعر الإستراتيجي، والكلفة المستهدفة، ومعالجة العقبات التي تواجه ابتكار القيمة. وبالتالي تتمكن هذه الشركات من تحقيق التمايز وخفض الكلفة في آن واحد، وتحقيق نجاح ابتكار القيمة وتبني إستراتيجية المحيط الأزرق في قطاع الأعمال للأعمال (B2B).

- دراسة (Zhao & Jinwei, 2010) بعنوان:

"Application of Blue Ocean Strategy to Chinese 3G Mobile Telecom Industry"

هدفت الدراسة إلى تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق في صناعة الاتصالات الخلوية الصينية من الجيل الثالث. حيث تعد هذه الصناعة من الصناعات سريعة النمو وخاصة في ظل التطور التكنولوجي السريع في قطاع الاتصالات الخلوية.

وقد اعتمد الباحثان على المنهج الكمي والنوعي في دراستهما من خلال القيام بتحديد العوامل التنافسية في صناعة الاتصالات الخلوية عن طريق نموذج بورتر لقوى التنافس الخمس. ثم قام الباحثان بتحديد العوامل ذات القيمة للزبائن في قطاع الاتصالات الخلوية التي تمثل سوقاً غير تنافسي، وفرصة كبيرة للاستغلال والنمو في سوق جديد.

توصلت الدراسة إلى أن سوق الاتصالات الخلوية الصينية يمثل فرصة كبيرة للاستغلال من خلال تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق وفتح أسواق جديدة تمثل صناعة الاتصالات الخلوية والانترنت معاً، وذلك بهدف جذب زبائن جدد وتحقيق النمو في ظل المنافسة الشديدة. وقد أوصى الباحثان شركات هذه الصناعة بانتهاز الفرصة في ابتكار القيمة وفتح الأسواق الجديدة بهدف تحقيق النمو السريع والنجاح.

9-2 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من حداثة موضوعها حول إستراتيجية المحيط الأزرق وابتكار القيمة. وتعتبر هذه الدراسة في حدود علم الباحثة هي الدراسة العربية الأولى التي تتناول إستراتيجية المحيط الأزرق ودورها في ريادة منتجات وأسواق في قطاع الصناعات الغذائية. وقد تناولت هذه الدراسة عدداً من مبادئ إستراتيجية المحيط الأزرق المتمثلة في إعادة بناء حدود السوق، والتركيز على الصورة الكلية وليس على الأرقام، والامتداد إلى أبعد من الطلب الحالي، والسعي نحو السياق الإستراتيجي الصحيح. أما الدراسات السابقة فهي دراسات أجنبية ولم تتناول هذه العوامل مجتمعة في دراسة واحدة كما في الدراسة الحالية. كما تعد هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي تتناول المدخل الإستراتيجي في قطاع الصناعات الغذائية.

وتشابهت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في اعتمادها على المنهج النوعي التفاعلي المتمثل في تصميم دراسة الحالة، وذلك بهدف التحليل العميق للشركات عينة الدراسة. كما توافقت نتائج هذه الدراسة مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة أن إستراتيجية المحيط الأزرق تؤدي إلى تحقيق قيم جديدة للزبائن ولشركات الأعمال، وكسب رضا وولاء الزبائن، وتحقيق النمو المربح.

وتقدم نتائج هذه الدراسة إطاراً نظرياً وتطبيقياً لشركات الأعمال حول مبادئ إستراتيجية المحيط الأزرق وابتكار القيمة بهدف تطوير إستراتيجياتها في ظل التغيرات البيئية المتسارعة، وذلك بهدف تمكين الشركات على الصعيدين المحلي والعربي من تحويل المبادرات الناشئة إلى إستراتيجيات ناجحة أكثر إبداعاً بهدف خلق قيمة جديدة في السوق بدلاً من اتباع إستراتيجية المنافسة التقليدية.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

1-3 المقدمة

ستتناول الباحثة في هذا الفصل المنهجية المتبعة في إجراء الدراسة والتي توضح: منهج الدراسة المستخدم، وتصميم الدراسة، والمشاركون في الدراسـة، وأدوات الدراسـة، والـصدق والموضوعية في الدراسة، وإجراءات الدراسة.

2-3 منهج الدراسة المستخدم

تصنّف البحوث حسب مناهجها إلى بحوث كمية وبحوث نوعية. ويعتمد اختيار مـنهج البحث الملائم على موضوع وهدف الدراسة، بحيث يختلفان في طرق جمع البيانـات، والعينـة المستخدمة، وتقديم البيانات وتحليلها، والاستنتاجات والتعميمات التي يتم التوصل إليها.

يعتمد البحث الكمي على فرضيات ونظريات عامة مسبقة يتم اختبارها للتوصـل إلـى نتائج يعبر عنها بالأرقام والنتائج الإحصائية. أما البحث النوعي فهو يعتمد على جمع البيانـات من المواقف الطبيعية، ويستخدم الكلمات والمعاني اللفظية والسردية والأشـكال للتعبيـر عـن النتائج، وذلك بهدف التوصل إلى نظريات أو مفاهيم أو نماذج عامة.

وفي هذه الدراسة سوف يتم اتباع منهج البحث النوعي بهدف فهم الظـاهرة موضـوع الدراسة بشكل متعمق من منظور المشاركين في الدراسة أنفسهم، وذلك من خـلال استقـصاء وتحليل الباحثة المتعمق لموضوع الدراسة.

3–2–1 مدخل إلى البحث النوعي

عرف (النعيمي، والبياتي، وخليفة، 2009) البحث النوعي بأنه جمع وتحليـل وتفـسير البيانات بشكل سردي ومنطقي لأجل فهم ظاهرة اجتماعية محددة، وذلك من خـلال المـشاركة الفعالة والملاحظة المباشرة في الميدان الطبيعي للحياة الاجتماعية، وإجـراء المقـابلات غيـر

المقننة، وجمع بعض الوثائق والمستندات، وليس للباحث سيطرة مسبقة على أيـة متغيـرات أو على أساليب جمع البيانات.

وتصنّف البحوث النوعية إلى نوعين رئيسين حسب نوع البيانات وطرق جمعهـا (أبـو زينة، وآخرون، 2007):

1. البحث النوعي التفاعلي: وهو بحث ميداني يعتمد في جمع البيانات على الاتصال المباشر بين الباحث وأفراد الدراسة من خلال إجراء المقابلات، كما يـتم اسـتخدام الملاحظـات الميدانية والوثائق بهدف الفهم المتعمق للظاهرة موضوع الدراسة.
2. البحث النوعي غير التفاعلي (التحليلي): وهو بحث يعتمد على تحليل الوثائق والسجلات بهدف فهم حدث معين، كالتحليل التاريخي والقانوني.

وقد اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على منهج البحث النوعي التفـاعلي مـن خـلال التفاعل المباشر مع المشاركين في الدراسة عن طريق إجراء المقابلات، كما استخدمت الباحثـة بعض الملاحظات الميدانية والوثائق المتعلقة بالشركة.

3-2-2 طرق جمع البيانات في البحث النوعي

1. الملاحظة الميدانية

تتضمن الملاحظة الانتباه والرصد المقصود والمنظم والمضبوط للظـواهر والأحـداث وذلك لغرض تحديد الأسباب والعوامل التي تفسر حدوثها (الجادري، وأبو حلو، 2009).

ويعمل الباحث النوعي على ملاحظة الظواهر في مواقفها الطبيعية على امتداد فترة من الوقت، وكتابة الملاحظات الميدانية لوصف ما حدث، وذلك بهدف استقراء المعاني والتفـسيرات من الملاحظات.

ويمكن استخدام الملاحظة كوسيلة رئيسية في جمع البيانات كما في البحوث الأثنوغرافية والظاهراتية، أو كوسيلة مكملة ومدعمة لبيانات جمعت بطرق أخرى كالمقابلة أو تحليل الوثائق.

تأخذ الملاحظة أشكالاً متنوعة استناداً إلى درجة البناء في موقف الملاحظة، أي هل هي ملاحظة رسمية تم تحديد معالمها مسبقاً، أم ملاحظة غير رسمية لم يتم تنظيمها وترتيبها. كما تعتمد الملاحظة على درجة مشاركة الباحث في الموقف الذي يلاحظه (أبو زينة، وآخرون، 2007).

2. المقابلات

تعد المقابلة الوسيلة الرئيسية لجمع البيانات في العديد من البحوث النوعية، وغالباً ما تصنّف المقابلات وفق درجة بنيتها أو مقدار الرسمية في إجرائها. وتتضمن المقابلات الأشكال التالية (أبو زينة، وآخرون، 2007):

أ. المقابلة المقننة (Structured Interview): وهي المقابلة المحكمة بأسئلة محددة مسبقاً ومقننة الاستجابات. وتستخدم عندما يكون الباحث بحاجة لمعلومات محددة مسبقاً.

ب. المقابلة شبه المقننة (Semi-Structured Interview): وهي المقابلة التي يكون الباحث فيها قد أعد مجموعة من الأسئلة أو دليلاً للمقابلة مسبقاً، ولكنه يغير في ترتيب الأسئلة أو يحذف بعضها أو يضيف بعضاً آخر وفق مجريات المقابلة والمعلومات التي يتم جمعها. كما يسأل الباحث أسئلة سابرة لزيادة الشمولية والفهم.

ت. المقابلة غير المقننة (Non-Structured Interview): وهي المقابلة التي لا يستخدم فيها الباحث أسئلة محددة مسبقاً أو مصاغة بنفس الطريقة لكل شخص تجري مقابلته. وتكون المقابلة من النوع المفتوح، حيث تتسم الأسئلة بالمرونة، وتتطور الأمور وفق مجريات المقابلة ونوعية الإجابات التي يعطيها الشخص المقابل.

وقد ذكر (الجادري، وأبو حلو، 2009) أربعة شروط أساسية لإجراء المقابلة:

1. درجة توفر المعلومات لدى المستجيب وسهولة الحصول عليها منه.
2. درجة فهم المستجيب لما هو مطلوب منه.
3. درجة الدافعية لدى المستجيب للإجابة عن الأسئلة.
4. الثقة المتبادلة بين المستجيب والمقابل.

3. الوثائق والسجلات

يقوم الباحث النوعي بجمع الوثائق والعينات المادية وغير المادية بهدف الحصول على البيانات التي تساعده في تحليل وتفسير الظاهرة، وتوضيح المعاني التي قد تكون أساساً لممارسات وقضايا معاصرة.

وتتضمن الوثائق والسجلات الوثائق الشخصية من سجلات ومفكرات ورسائل، والوثائق الرسمية من مجلات وصحف ومخططات وأوراق عمل ونشرات وتقارير وقوانين.

3-2-3 أنواع العينات في البحث النوعي

يعتمد البحث النوعي على العينات غير الاحتمالية أي القصدية (الغرضية) التي يختارها الباحث لأنها تمتلك المعلومات اللازمة لإجراء الدراسة وتلائم الخاصية المدروسة، وقد صنّف (أبو زينة، وآخرون، 2007) العينات القصدية في البحث النوعي إلى خمسة أنواع هي:

1. العينات الشاملة (المعيارية): وهي عينات يتم فيها اختيار جميع الأفراد الذين يمثلون حالة معينة، أو لديهم الخصائص والصفات التي يجب دراستها.
2. عينات الفروق القصوى (الكوتا): وهي عينات يتم اختيارها من مجموعة من الأفراد غير المتجانسين في الخصائص.

3. العينات الشبكية (عينات الكرة الثلجية): وهي عينات يتم فيها اختيار الفرد أو الأفراد الذين تتوفر لديهم المعلومات، حيث يتم ترشيح شخص لاحق من قبل شخص سابق على أساس أنه يلائم الخاصية المدروسة.
4. عينات نمط الحالة (عينات الحالة الخاصة): وهي عينات يتم اختيارها حسب الحالة الخاصة التي تحتلها.
5. عينات مركبة: وهي عينات تشتمل على أكثر من نوع من العينات القصدية التي سبق ذكرها.

3-2-4 مراحل جمع البيانات وتحليلها في البحث النوعي

بين (أبو زينة، وآخرون، 2007) أن هناك خمس مراحل أساسية في جمع البيانات وتحليلها في البحث النوعي، وهذه المراحل هي:

المرحلة الأولى: التخطيط

يقوم الباحث النوعي بدايةً بتحليل مشكلة البحث وأسئلة البحث المتوقعة، ووصف الموقع وأفراد الدراسة والوثائق المطلوبة، وذلك بهدف وضع خطة لبحثه.

المرحلة الثانية: بداية جمع البيانات

تتضمن هذه المرحلة الأيام الأولى لعمل الباحث في الميدان، حيث يقوم الباحث بإنشاء العلاقة والثقة المتبادلة مع أفراد الدراسة، وتكوين حس شمولي لموقع العينات المقصودة، وقد يتم مقابلة أشخاص قلائل في الشبكة ثم استخدام أسلوب الكرة الثلجية. كما يتم في هذه المرحلة تطوير طريقة لتنظيم البيانات وصياغة وترتيب أسئلة المقابلات أو وضع دليل عام للمقابلات.

المرحلة الثالثة: جمع البيانات الرئيسية

يقوم الباحث في هذه المرحلة باختيار إستراتيجيات جمع البيانات، والأشخاص المقدمين للمعلومات. ويعمل الباحث على جمع البيانات ومعالجتها وتحليلها تحليلاً أولياً بشكل متزامن مع عملية جمع البيانات.

المرحلة الرابعة: إغلاق جمع البيانات

يقوم الباحث في هذه المرحلة بمغادرة الميدان أو إجراء المقابلة الأخيرة، حيث ترتبط هذه المرحلة مع مشكلة البحث، وعمق وغنى البيانات التي يتم جمعها، ويهتم الباحث بالتفسيرات والنتائج التي تظهر أثناء جمع البيانات.

المرحلة الخامسة: اكتمال جمع البيانات (التحليل الرسمي للبيانات)

يعمل الباحث في هذه المرحلة على تحليل البيانات وبناء طرق ذات معنى لتقديم البيانات بهدف التوصل إلى الأفكار أو التفسيرات المحتملة.

ويعتمد تحليل البيانات النوعية على التحليل الاستقرائي الذي يتضمن تنظيم البيانات في عناوين أو موضوعات تحتوي على كتل من المعنى (Subcategories)، ثم تجميع الموضوعات والعناوين ذات الصلة في مجموعات أكبر لتشكيل فئات (Main-categories)، وقد تكون هذه الفئات محددة مسبقاً في الإطار النظري، أو يتم اكتشافها خلال عملية التحليل. ثم يتم دراسة العلاقات بين الفئات بهدف التوصل إلى أنماط أو بناء للأفكار العامة أو مفاهيم أو نماذج في البيانات بهدف تفسير الظاهرة المدروسة وتقديم الاستنتاجات.

3-3 تصميم الدراسة

يتمثل تصميم الدراسة بالخطة والإجراءات المستخدمة للحصول على البيانـات والأدلـة بغرض الإجابة عن أسئلة البحث. ويعد تـصميم البحـث النـوعي تـصميماً ناشـئاً متطـوراً (Emergent) لأنه قابل للتعديل خلال فترة الدراسة وجمع البيانات، كما أن تحليل البيانات يـسير بشكل مواز ومتزامن مع عملية جمع البيانات.

وأشار (أبو زينة، وآخرون، 2005) أن هناك ستة أنماط رئيسية لتصميم البحث النوعي وهي الأثنوغرافيا، والظاهراتية، والنظرية المجذرة، ودراسـة الحالـة، والدراسـات النقديـة، والتحليل القصصي.

وقد اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على تصميم دراسة الحالـة (Case Study Design) من خلال دراسة ظاهرة واحدة اختارتها من أجـل الفهـم المتعمـق، وذلـك بجمـع البيانـات والمعلومات بهدف الفهم المتعمق والتحليل للحالة موضوع الدراسة.

وقد ذكر (Chan, Niesner & Vuang, 2009) أن مكونات تصميم دراسة الحالة هي مـا يلي:

1. أسئلة الدراسة.
2. الاقتراحات أو الافتراضات إن وجدت.
3. وحدة التحليل.
4. ربط المعلومات مع بعضها.
5. تحليل وتفسير النتائج.

كما أوضح (Chan, Niesner & Vuang, 2009) أن مراحل التحليل الاستقرائي في دراسة الحالة تتمثل بما يلي:

1. ترتيب البيانات بشكل وصفي بناء على المواضيع أو التسلسل الزمني.
2. تصنيف البيانات في فئات أكثر تجريداً. ويتم الحصول على الفئات من خلال مراجعة بيانات المقابلات والوثائق للبحث عن أنماط متكررة.
3. التوصل إلى العلاقات بين الفئات بهدف بناء استنتاجات أو نماذج أو مفاهيم أو نظريات عامة.

4-3 المشاركون في الدراسة

تم اختيار الشركة حالة الدراسة قصدياً من خلال أسلوب عينة حالة الشهرة التي تعني الحصول على توصية خبراء مطلعين أذكر منهم السيد محمد أمين التل-استشاري التغيير التنظيمي في معهد منطقة التغيير (Change Zone) في الأردن؛ من أجل الوصول إلى أفضل الأمثلة (أبو زينة، وآخرون،2005). كما تم متابعة المجلات العلمية والمقالات والمواقع الإلكترونية بهدف التوصل إلى نموذج يتوجه نحو تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق في الأردن.

أما المشاركون في الدراسة فهم عينة قصدية (غرضية) تبعاً لتصميم دراسة الحالة. حيث تكونت عينة الدراسة من ستة من المديرين في شركة النبيل للصناعات الغذائية ممن يمتلكون قدراً وافياً وغنياً من المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة لغرض دراستها وتحليلها كما هو موضح في الجدول (3-1).

وقد تم توزيع نشرات تعريفية حول مبادئ إستراتيجية المحيط الأزرق على المشاركين في الدراسة قبل إجراء المقابلات، وذلك بهدف تعريف المشاركين بالمفاهيم الأساسية في هذا المدخل الإستراتيجي الجديد كما هو موضح في الملحق (1).

جدول (3-1)

قائمة بأسماء المشاركين في الدراسة في شركة النبيل للصناعات الغذائية

الاسم	المنصب الإداري	المؤهل العلمي	سنوات الخبرة في شركة النبيل	تاريخ ووقت المقابلة
السيد نبيل رسام	المدير العام	-	24 عاماً	التاريخ: 02-07-2011 الوقت: 12.30-1.30
السيد أسامة أبو ليلى	مساعد مدير التسويق	ماجستير في التسويق	4 سنوات	التاريخ:26-06-2011 الوقت: 4.30-6.30 التاريخ: 02-07-2011 الوقت: 3.00-4.00
المهندس صلاح الجوهري	مدير الإنتاج	بكالوريوس هندسة غذائية	9 سنوات	التاريخ: 02-07-2011 الوقت: 11.00-11.45
المهندس عبد العزيز الحوامدة	مدير ضبط وتوكيد الجودة	ماجستير في تكنولوجيا الغذاء	6 سنوات	التاريخ: 02-07-2011 الوقت: 12.00-12.30
السيد فارس الزعمط	مدير مناطق التصدير	ماجستير في التسويق	6 سنوات	التاريخ: 02-07-2011 الوقت: 1.45-2.15
السيد ليث الحوراني	المدير التجاري (مدير المشتريات والمستودعات)	بكالوريوس في الاقتصاد	2 سنة (خبرة 25 عاماً في إدارة المشتريات والمستودعات)	التاريخ:26-06-2011 الوقت: 6.30-7.00 التاريخ: 02-07-2011 الوقت: 2.30-3.00

المصدر: الجدول من وضع الباحثة

5-3 أدوات الدراسة

- المصادر الأولية: تم جمع البيانات الأساسية من خلال إجراء المقابلات شبه المقننة مع المشاركين في الدراسة في شركة النبيل للصناعات الغذائية. كما تم استخدام بعض الملاحظات الميدانية التي أضفت مزيداً من المصداقية على الدراسة.
- المصادر الثانوية: تتمثل في التقارير والوثائق المتعلقة بالشركة، والكتب العربية والأجنبية، والدراسات السابقة، والمجلات والمقالات والدوريات، والرسائل الجامعية، والمواقع الالكترونية.

6-3 الصدق والموضوعية في الدراسة

ترتكز جودة تصميم البحث النوعي على تحقيق الصدق والموضوعية، حيث يركز الباحث النوعي على الصدق الداخلي الذي يتمثل في مدى اتفاق الباحث والمشاركين في الدراسة في وصف الأحداث ومكوناتها ومعانيها وتفسيرها. أما الموضوعية فتتمثل في الانضباطية الذاتية للباحث وتقليل التحيز الشخصي في جمع البيانات وتسجيلها وتحليلها وتفسيرها (أبو زينة، وآخرون، 2005).

وقد حققت الباحثة صدق الدراسة من خلال ما يلي:

1. قيام الباحثة بعملية مسح للشواهد المؤيدة للبيانات التي تم التوصل إليها من خلال مقارنة نتائج الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة.
2. عرض البيانات والتفسيرات بعد تدوينها على المشاركين في الدراسة بهدف الفحص والتدقيق والمراجعة.

3. استخدام وسائل مختلفة في جمع بعض البيانات (Triangulation)، حيث تم تدعيم بعـض البيانات التي حصلت عليها الباحثة من المقابلات من خلال الرجوع إلى الوثائق، وإجراء المشاهدات الميدانية في مقر الشركة وفي صالة عرض منتجات النبيل، وفي عـدد مـن مراكز التسوق.
4. الحصول على إفادات حرفية من المشاركين في الدراسة، واقتباسات من الوثائق.

أما بالنسبة للصدق الخارجي، فلا يهتم الباحث النوعي بتحقيق الصدق الخارجي أو تعميم النتائج لأن الهدف من البحث النوعي هو الفهم المتعمق والشامل للظاهرة موضوع الدراسة مـن أجل الوصول إلى نتائج واستنتاجات وتفسيرات صحيحة. وبهذا فإن البحث النوعي لا يهدف إلى تعميم النتائج، وإنما قد يتم توسيع النتائج من خلال القيام بمزيد من الدراسات والأبحاث اعتمـاداً على نتائج البحث الحالي (أبو زينة، وآخرون، 2005).

وفي سياق موضوعية البحث النوعي، فقد قامت الباحثة بزيادة الموضوعية من خلال ما يلي:

1. الاحتفاظ بسجل ميداني لتواريخ وأوقات وأماكن المقابلات، والمشاركين فـي الدراسـة، وإلحاقها في الدراسة.
2. الاحتفاظ بسجل لأساليب إدارة البيانات والفئات، وقواعد اتخاذ القرار بهدف ربط النتـائج مع البيانات، والتحقق والفحص من قبل مراجعين خارجيين.
3. التأكيد الرسمي للنتائج الأولية من خلال عرض النتائج على أفراد لديهم خبـرات غنيـة بالموضوع، ولم يشاركوا في البحث الأولي. كما أن هذا يزيد من مصداقية البحث.

أما بالنسبة لثبات تصميم البحث النوعي، فقـد بـين (Anderson & Nardini, 2010) أن ثبات التصميم في البحوث النوعية يتمثل في الدرجة التي يمتلك فيهـا المـشاركون المعلومـات الكافية والكفاءة لإعطاء إجابات ثابتة نسبياً. وبناء عليه، فقد حققت الباحثة ذلك من خلال اختيار المشاركين أفراد الدراسة من ذوي المعلومات الوافية والغنية، وهم أصحاب القرار من المناصب الإدارية في شركة النبيل للصناعات الغذائية.

7-3 إجراءات الدراسة

قامت الباحثة باتباع الإجراءات التالية في تنفيذ الدراسة:

1. الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة، ومصادر المعلومات الثانوية بهدف فهـم مشكلة الدراسة وتحديدها.
2. البحث والاستقصاء في السوق الأردني، والاطلاع على التقارير المتنوعة بهدف البحـث عن شركة تمثل مشكلة الدراسة بصورة فعالة.
3. الحصول على المكاتبات اللازمة والموافقات للقيام بهذه الدراسة.
4. جمع البيانات وتحليلها: قامت الباحثة بتطبيق أدوات الدراسة المتمثلـة فـي المقـابلات وبعض الملاحظات الميدانية، والقيام بعملية التحليل في الفترة الزمنية الواقعة مـا بـين شهري حزيران وتشرين الأول لعام (2011). وقد اتبعت الباحثة المراحل التالية في جمع البيانات وتحليلها:

أ. مرحلة التخطيط: قامت الباحثة بتحليل المشكلة ووضع تصميم ناشئ يتضمن تحديد الأسئلة المتوقعة، ووصف الموقع والمشاركين في الدراسة. وقد بدأت الباحثة هذه المرحلة منذ إعداد مخطط الدراسة في الفترة الواقعة ما بين شهري آذار وأيار/2011.

ب. البدء بجمع البيانات وذلك بإنشاء العلاقة والثقة المتبادلة مع أفراد الدراسة، وجمع البيانات عن الموقع والمشاركين. وقد بدأت الباحثة هذه المرحلة ابتداء من شهر أيار/2011.

ج. جمع البيانات الأساسية من خلال إجراء المقابلات شبه المقننة مع المشاركين في الدراسة، وإجراء بعض الملاحظات الميدانية، والاطلاع على الوثائق والتقارير المتعلقة بالشركة. كما قامت الباحثة بالتحليل المبدئي للبيانات بشكل متزامن مع عملية جمع البيانات، وقد بدأت الباحثة بجمع البيانات ابتداء من شهر حزيران/2011.

د. إغلاق جمع البيانات، وقد أنهت الباحثة هذه المرحلة بعد تأكدها من عمق وغنى البيانات التي تم جمعها، وذلك في شهر آب/2011.

ه. البدء بعملية التحليل النهائي، حيث بدأت الباحثة التحليل الاستقرائي المبدئي للبيانات منذ البدء في جمع البيانات في شهر حزيران/2011، وانتهت عملية التحليل النهائي في شهر تشرين الأول/2011.

5. التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات استناداً إلى تحليل النتائج ومناقشتها.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

1-4 المقدمة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق مبادئ إستراتيجية المحيط الأزرق في شركة النبيل للصناعات الغذائية، وبيان دورها في ريادة منتجات وأسواق في قطاع الـصناعات الغذائية.

وقد أتاحت دراسة الباحثة لما تم تسجيله من مادة المقابلات تنظيم وتبويب البيانات وفـق المحاور(الفئات) الرئيسية التي تناولتها أسئلة الدراسة، والتي استمدتها الباحثة من المبادئ العامة التي أشار لها كيم وماوبورن (Kim & Mauborgne, 2005) وذلك كالآتي:

- المحور الأول: دوافع التوجه نحو ابتكار القيمة
- المحور الثاني: إعادة بناء حدود السوق
- المحور الثالث: التركيز على الصورة الكلية، وليس على الأرقام
- المحور الرابع: الامتداد إلى أبعد من الطلب الحالي
- المحور الخامس: السعي نحو السياق الإستراتيجي الصحيح
- المحور السادس: دور إستراتيجية المحيط الأزرق في ريادة منتجات وأسواق

وبناء عليه، فإن هذا الفصل يهدف بشكل رئيسي إلى عرض نتائج المقابلات التـي تـم التوصل إليها عن طريق إجراء المقابلات شبه المقننة مع المشاركين في الدراسة من المـديرين المعنيين ممن يمتلكون قدراً وافياً وغنياً من المعلومات لغرض دراستها وتحليلها.

وفيما يلي أسماء المديرين الذين تمت مقابلتهم:

1. السيد نبيل رسام – المدير العام والمالك لشركة النبيل للصناعات الغذائية.
2. السيد أسامة أبو ليلى – مساعد مدير التسويق بالشركة.
3. المهندس صلاح الجوهري – مدير الإنتاج بالشركة.
4. المهندس عبد العزيز الحوامدة – مدير ضبط وتوكيد الجودة بالشركة.
5. السيد فارس الزعمط – مدير مناطق التصدير بالشركة.
6. السيد ليث الحوارني – المدير التجاري بالشركة (مدير المشتريات والمستودعات).

2-4 عرض نتائج المقابلات

تجولت الباحثة في أرجاء شركة النبيل للصناعات الغذائية التي تضم (7) صالات إنتاجية. ومن وراء حاجز زجاجي، راقبت الباحثة إحدى صالات العمليات الإنتاجية الحديثة وكيفية سير العمل فيها. وقد أثار اهتمامها مستوى التعقيم العالي الذي تتميز به، والآلات والمعدات الحديثة والضخمة التي تحتاج إلى عدد قليل من الموظفين، والسرعة الهائلة في خط الإنتاج التي لا تتجاوز الدقيقة الواحدة.

وبعد جولة في أرجاء المصنع، توجهت الباحثة للقاء المدير العام والمالك لشركة النبيل في مكتبه الواقع في مقر المصنع في منطقة سحاب في العاصمة الأردنية عمان. وعند دخولها وجدت أنها في صالة إنتاج وتسويق مصغرة تضم مكتباً تتناثر عليه النشرات حول منتجات الشركة الجديدة، وتملأ جدرانها صور للمصنع منذ تأسيسه في عام (1945) في العراق، وتغطي طاولاتها أطباق متعددة من منتجات الشركة. وقد أثار اهتمامها شغفه الكبير لتقديمه منتجات متميزة، ومتابعته للعمليات الإنتاجية والتسويقية للمنتجات الجديدة قبل طرحها في الأسواق، وحواره العلمي حول أسواق المنافسة، وسرده لقصص الإبداع والابتكار في مشوار عمله في تقديم المنتجات الجديدة.

وفيما يلي عرض لنتائج مقابلات الباحثة مع المديرين المعنيين المشاركين في الدراسة في شركة النبيل للصناعات الغذائية:

1-2-4 المحور الأول: دوافع التوجه نحو ابتكار القيمة

- **المدير العام**

ذكر المدير العام أن الأسواق الحالية مشبعة بالمنافسين بحيث تتمثل هذه الأسواق بالمحيط الأحمر الذي تشتد فيه المنافسة كأرض المعركة. كما أن أنظمة الدولة تساعد على توجه العديد من الشركات نحو المنافسة في المحيط الأحمر وذلك بتوفير التراخيص التجارية لعدد كبير من الشركات المتماثلة بما يفوق حاجة واستيعاب السوق المحلي، ويزيد من مخاطر المنافسة في المحيط الأحمر. وقد عبر المدير العام عن موقفه من المنافسة بقوله:

" شركة النبيل لا تخطئ وتتبع الإستراتيجيات التنافسية، فالمنافسة الصحيحة ليست المنافسة القاتلة، وإنما المنافسة فن وأخلاق" (نبيل رسام، 2 تموز2011).

وقد أشار أنه خلال مدة (24) عاماً من العمل في شركة النبيل منذ تأسيسها في الأردن عام (1987)، تهدف إستراتيجيات الشركة إلى الابتعاد عن المنافسة وذلك بتقديم منتجات مختلفة عن المنافسين استجابة لزيادة حدة المنافسة في الأسواق، وانتشار العولمة، وتغير الثقافات ونمط الحياة.

كما أوضح أن الدراسات قد أثبتت أن لدى المستهلك حساسية نحو السعر، وبالتالي فإن السوق المحلي يتوجه نحو طلب المنتجات ذات الأسعار المنخفضة نوعاً ما، ونتيجة لهذا تسعى الشركة من خلال ابتكار القيمة إلى تقديم منتجات ذات قيمة عالية وسعر ملائم للزبائن.

وأكد السيد نبيل رسام أن المنافسة تؤدي إلى نتائج سلبية على الشركات من حيث خفض المبيعات والأرباح، كما أن لها آثاراً سلبية على الزبائن من خلال تقديم بعض الشركات لمنتجات رخيصة بمواصفات غير معيارية بهدف التفوق على المنافسين، مما يؤول بالشركات إلى فقدان

ثقة وولاء الزبائن. وبناء عليه فإن المنافسة تقود الشركات إلى خسارة رأس المـال، وخـسارة الدولة للاستثمارات الناجحة.

- **مساعد مدير التسويق**

"تنظر شركة النبيل إلى المنافسة على أنها التحسين والتطوير المستمر، ولـيس الهجـوم والدفاع، فتقوم بشكل دوري بعمليات إعادة توزيع ديموغرافي وجغرافي لمنتجاتها بهدف تحقيـق التوافر الدائم بالسعر الملائم" (أسامة أبو ليلى، 26 حزيران 2011).

أوضح السيد أسامة أبو ليلى أن الدوافع التي تكمن وراء توجه شركة النبيل نحو التميـز عن الشركات المنافسة والتوجه نحو ابتكار القيمة تتمثل بما يلي:

1. التغير المستمر في حاجات ومتطلبات الزبائن نتيجة التغير في نمط الحياة.
2. الحراك الاجتماعي وهو انتقال الزبائن من طبقة اجتماعية إلى أخرى، مما يـؤثر علـى المتطلبات والتفضيلات.
3. التقدم التكنولوجي في المعدات والآلات.
4. ازدياد حدة المنافسة نتيجة انخفاض عوائق الدخول إلى قطاع الصناعات الغذائية، فتقـوم الشركة بالتوجه نحو ابتكار القيمة لبناء حاجز منيع أمام المنافسين.
5. زيادة الطلب على المنتجات المجمدة عالمياً بنسبة (7–8%).
6. تحقيق أعلى مستوى من رضا الزبائن وتلبية حاجاتهم كجزء من المسؤولية الاجتماعية.
7. البقاء والاستمرار في ظل المنافسة الشديدة والعولمة وتغير نمط الحياة.
8. التضخم المالي الذي رافق النزوح من بعض الدول العربية كالكويت والعراق.

وقد بين السيد أسامة أبو ليلى أن شركة النبيل قامت بإجراء الدراسـات بهـدف تحليـل الوضع التنافسي في قطاع الصناعات الغذائية من خلال نموذج بورتر (Porter) لقوى التنـافس

الخمس المتمثلة في التنافس بين المنافسين الحاليين، والتهديد من دخول منافسين جـدد، وتهديـد المنتجات والخدمات البديلة، وقوة الزبائن بالمساومة، وقوة الموردين بالمساومة؛ وذلـك بهـدف تحديد مدى جاذبية الصناعة. وقد تم التوصل إلى أن شدة المنافسة مرتفعة في قطاع الـصناعات الغذائية مما يدفع شركة النبيل نحو ابتكار القيمة للتميز عن الشركات المنافسة.

وقد أوضح أن تحليل نموذج بورتر (Porter) لقوى التنافس الخمس أظهر ما يلي:

1. المنافسة بين المنافسين الحاليين (Rivalry Among Existing Competitors)

يوجد في السوق الأردني العديد من شركات الصناعات الغذائية، ومعظم هذه الـشركات لا تشكل تهديداً لشركة النبيل لأنها تقدم منتجات مختلفة من حيث الجودة والمعايير والمواصـفات. وتعتبر شركة النبيل أن المنافسة قائمة مع شركتين رئيسيتين فقط في السوق الأردني. حيث تنظر الشركة إلى نوعين من المنافسة:

النوع الأول: المنافسة المباشرة، وهي تتمثل في المنافسة مع الشركات الكبرى التي تخدم نفـس الطبقات الاجتماعية من الزبائن.

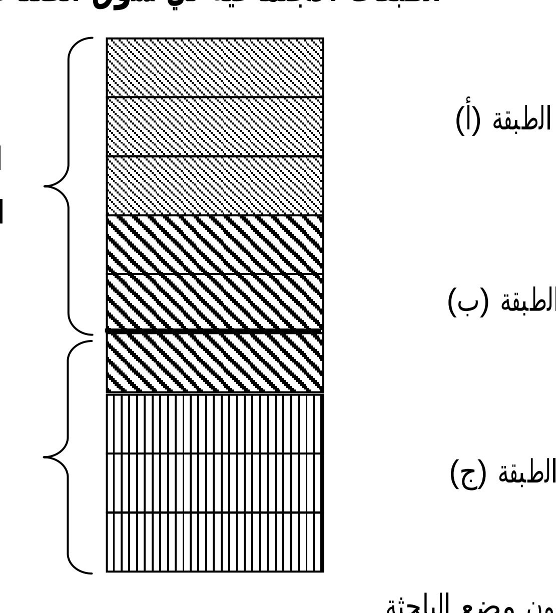
النوع الثـاني: المنافسة غير المباشرة، وهي المنافسة مع الشركات التي تخدم الطبقات والشرائح الاجتماعية الأقل مستوى في السوق الأردني.

وقد أوضح مساعد مدير التسويق أن سوق الصناعات الغذائية في الأردن ينقسم إلـى ثلاث طبقات اجتماعية بناء على متوسط الدخل الشهري وهي: (أ، ب، ج). حيث تتمثل الطبقة (أ) بالطبقة الاجتماعية التي يزيد متوسط الدخل الشهري فيها عن (1000) دينار أردني، أمـا الطبقة (ب) فيتراوح متوسط الدخل الشهري فيها ما بين (600) و(1000) دينار أردني، بينمـا يقل متوسط الدخل الشهري في الطبقة (ج) عن (600) دينار أردني. وتقـوم شـركة النبيـل

بالإضافة إلى الشركتين المنافستين الرئيسيتين في السوق الأردني بشكل رئيـسي باسـتهداف الطبقة (أ) بالإضافة إلى المستويات العليا من الطبقة (ب) كما هو موضح في الشكل (4-1).

شكل (4-1)

الطبقات الاجتماعية في سوق الصناعات الغذائية في الأردن



المصدر: من وضع الباحثة.

2. التهديد من دخول منافسين جدد (Threat of New Entrants)

توصلت الدراسات إلى أن عوائق الدخول إلى قطاع الـصناعات الغذائيـة فـي الأردن منخفضة وتتمثل في عدم الحاجة إلى متطلبات رأسمالية ضخمة، وسهولة الوصول إلى الموردين وقنوات التوزيع.

3. التهديد من المنتجات البديلة (Threat of Substitutes)

لا تواجه شركة النبيل تهديداً من المنتجات البديلة وذلك بسبب ثقتها العالية بالعلامة التجارية المشهورة.

4. قوة الزبائن بالمساومة (Bargaining Power of Customers)

أثبتت بحوث التسويق أن لدى الزبائن حساسية عالية نحو السعر، ولا يرغبون بدفع مبالغ إضافية مقابل أية قيم جديدة (Not willing to pay).

5. قوة الموردين بالمساومة (Bargaining Power of Suppliers)

تفرض شركة النبيل مواصفات ومعايير دقيقة للمواد الأولية اللازمة، حيث تتعامل الشركة مع موردين عالميين، وتخضع موادها الأولية لشروط ومواصفات ومعايير عالمية يتم اختبارها في مختبرات الشركة، ومختبرات دار الغذاء والدواء، والجمعية العلمية الملكية. كما أن معظم موادها الأولية تخضع لبورصة أسعار اللحوم والدواجن العالمية التي تتغير بشكل مستمر. وبهذا فإن شركة النبيل هي التي تفرض نفوذها على الموردين.

وبناء عليه فقد أشار السيد أسامة أبو ليلى إلى أنه رغم انخفاض عوائق الدخول إلى قطاع الصناعات الغذائية التي تجعل الصناعة جذابة لدخول المنافسين في البداية، إلا أن الصناعة تصبح غير جذابة بسبب كثرة المنافسين والوضع الاقتصادي السائد، مما يقود الشركات إلى خدمة الشرائح ذاتها من الزبائن وبالتالي تدني المبيعات والأرباح.

2-2-4 المحور الثاني: إعادة بناء حدود السوق (Reconstruct Market Boundaries)

- **مساعد مدير التسويق**

أكد السيد أسامة أبو ليلى أن شركة النبيل تواكب أحدث التطورات التكنولوجية في مجال الآلات وخطوط الإنتاج. ففي عام (2008) ورغم الأزمة الاقتصادية العالمية، فقد قام المدير العام بشراء آلة تشغيل خطين من خطوط الإنتاج بكلفة باهظة الثمن تقدر بالملايين، وهو يعد استثماراً مشتقاً من الطلب. وبهذا أصبح مصنع نبيل سابع مصنع في العالم يضم آلة بآخر ما توصلت إليه التطورات التكنولوجية الحديثة، وهي آلة تشغيل غير موجودة في أوروبا.

وقد أدت هذه الآلة الجديدة إلى زيادة السعة الإنتاجية بمقدار ثلاثة أضـعاف، وضـمان أعلـى مستويات الجودة والمواصفات العالمية في الإنتاج، بالإضافة إلى توفير الوقت والجهد في خـط الإنتاج من (45) دقيقة إلى (90) ثانية.

وأوضح السيد أسامة أبو ليلى أن الشركة تلبي رغبات وتفضيلات شرائح مختلفـة مـن الزبائن من خلال تنوع منتجاتها، حيث تقوم الشركة بإنتاج حوالي (300) نـوع مختلـف مـن المنتجات التي تتضمن أصنافاً متنوعة من المطبخ العربي والهندي والصيني والإيطالي، وحديثاً الحلويات والمعجنات والوجبات الجاهزة التي تقوم بتوفيرها وفق مواصفات عالية الجـودة مـن حيث المكونات والتغليف والتصنيع اليدوي، وبالتالي توفر الشركة مائدة مثالية للزبائن تتـضمن أطباقاً رئيسية وجانبية لتلبية رغبات وتفضيلات الزبائن المتنوعة.

وبهذا وجدت شركة النبيل نفسها مميزة عن الصناعات الغذائية المختلفة، وتمكنت مـن تلبية حاجات ورغبات الزبائن في القيم الوظيفية للمنتج من حيث المكونات الـصحية والتغليـف السليم المكون من مادة شمعية وواقي للأشعة فوق البنفسجية، بالإضافة إلـى الغـلاف الجـذاب لمنتجاتها. حيث تحتاج الشركة إلى حوالي شهرين في تصميم غلاف منتج واحد. كما أن للعلامة

التجارية المشهورة لشركة النبيل دوراً كبيراً في جذب الزبائن نحو تجربة المنتجات الجديدة والتكرار الشرائي والولاء.

وبين السيد أسامة أبو ليلى أن السمعة العالية والعلامة التجارية المشهورة لشركة النبيل مكنتها من استهداف مجموعات جديدة من العملاء وذلك كالآتي:

- حصلت شركة النبيل على اتفاقيات مع سلاسل من المطاعم العالمية محلياً وعربياً وذلك لتوفير منتجات بمواصفات ومعايير ملائمة، ومن الأمثلة على ذلك تعاقدها مع سلسلة مطاعم ماكدونالدز (McDonalds) محلياً وعربياً، وباباجونز (Papa John's)، وفدريكرز (Fuddruckers)، وأبل بيز (Applebee's)، وسبواي (SUBWAY)، وأربيز (Arby's)، وشارليز (Charley's) وغيرها من سلاسل المطاعم العالمية.
- تقوم شركة النبيل بإنتاج منتجات خاصة لأصحاب علامات تجارية مميزة تحت طابع خاص (Private Label)، فتقوم بتغليف منتجاتها تحت اسم: إنتاج شركة النبيل للصناعات الغذائية لأصحاب العلامة التجارية (...)، ومن الأمثلة على ذلك تعاقدها مع شركتي هالي ولولو في الخليج العربي.
- تمكنت شركة النبيل من التعاقد مع العديد من الشركات في قطاع خدمات الأطعمة من فنادق ومستشفيات وجامعات ومدارس وخطوط طيران كالملكية الأردنية والخطوط الجوية السعودية، كما تسعى حالياً للتعاقد مع خطوط جوية في دولتي الإمارات العربية المتحدة والبحرين.
- تقوم شركة النبيل بتصنيع منتجات نباتية وفق معايير ومواصفات دقيقة وتصديرها إلى دول أوروبا وأمريكا اللاتينية وأستراليا.

- توفر شركة النبيل منتجاتها في أكبر مراكز التسوق العربية والعالمية في منطقة الخليج العربي، والشرق الأوسط، وأوروبا، وشمال إفريقيا، وأمريكا الشمالية، وأستراليا.

- **مدير الإنتاج**

تقوم دائرة الإنتاج في شركة النبيل بالتخطيط والإشراف على الإنتاج، والبحث والتطوير المستمر، وذلك بهدف إنتاج أصناف جديدة تعمل على تلبية الرغبات والحاجات، وجذب الزبائن من خلال المواصفات العالية والشعار المميز لشركة النبيل، والغلاف ذي اللون الأخضر الجذاب.

وقد بين مدير الإنتاج المهندس صلاح الجوهري أن الشركة تواكب الآلات والمعدات الحديثة التي تعمل على توفير الوقت والجهد والكلفة. حيث يتم شهرياً عملية تحديث (Updating) لخط إنتاج يعد الخامس من نوعه في العالم. وبهذا تتمكن الشركة من تقديم منتجات متنوعة بإضافات جديدة (كالألياف والتوابل) تلبية لرغبات وحاجات الزبائن، وخلقاً لمتطلبات جديدة.

- **مدير ضبط وتوكيد الجودة**

أوضح المهندس عبد العزيز الحوامدة أن شركة النبيل تتميز بوجود دائرة ضبط وتوكيد الجودة عالية المستوى تؤدي ثلاث مهام رئيسية هي:

1. التأكد أن المواد الأولية مطابقة للمواصفات.
2. التأكد أن المنتج النهائي مطابق للمواصفات.
3. الاهتمام بسلامة الغذاء، وذلك بإنتاج منتجات خالية من المخاطر الرئيسية الثلاث: البيولوجية والكيميائية والفيزيائية.

وبالتالي تمكنت شركة النبيل من الحصول على العديد من شهادات الجودة العالمية أهمها نظام إدارة الجودة (ISO9001:2008)، ونظام إدارة السلامة الغذائية (ISO22000:2005)، ونظام

تحليل المخــاطر وضــبط النقــاط الحرجــة Hazard Analysis and Critical Control Points (HACCP) الذي يميزها عن الشركات المنافسة ويمكنها من إنتاج منتجات خالية مــن العيــوب والمخاطر البيولوجية والكيميائية والفيزيائية.

كما بين أن الشركة تمتلك جهازاً متطوراً حديثاً يستعمل في الفحص الدقيق للغذاء (Food Scan)، ويعمل على مبدأ التحليل الجاف (Dry Analysis) بهدف فحص العناصر الغذائيــة فــي المنتجات كالبروتينات والفيتامينات والدهون والرطوبة. وقد أدى هذا الجهاز الحديث إلى إنتــاج منتجات ذات عناصر غذائية معيارية، وتوفير الوقت في عملية التحليل من (2) يــوم بــالأجهزة المعتادة إلى (50) ثانية، بالإضافة إلى الحصول على نتائج أكثر دقة.

إضافة إلى ذلك، فإن دائرة ضبط وتوكيد الجودة تقوم بمواكبة الطرق الحديثة المتقدمــة في مختبراتها، مما يؤدي إلى خفض التكاليف وتوفير الوقت من (48) ساعة بالطرق التقليديــة، إلى (24) ساعة بالطرق الحديثة.

ونوه المهندس عبد العزيز الحوامدة أن تطبيق أنظمة الجودة يقود الشركة إلــى إنتــاج منتجات خالية من العيوب وبالتالي خفض نسبة المنتجات التالفة والمرتجعة، وبهذا تتمكن شركة النبيل من زيادة المبيعات وتحقيق السمعة العالية، وخفض الكلفة على المدى الطويل.

- **المدير التجاري (مدير المشتريات والمستودعات)**

أكد السيد ليث الحوراني أن شركة النبيل تواكب أحدث التطورات التكنولوجية في دائرة المستودعات، حيث تعمل الشركة حالياً على إدخال نظام ترددات الأشــعة (Radio Frequency) الذي يعمل على تنظيم المخزون، وتوفير الوقت والجهد في عمليات تصنيف وإحصاء المخزون في مدة لا تتجاوز (4) ساعات، بالإضافة إلى السيطرة على المنتجات ذات تاريخ الانتهاء القريب

(FEFO: First Expiry First Out)، وبالتالي تتجنب الشركة تلف المنتجات والكلف المرتبطة بذلك. كما يؤدي هذا النظام التكنولوجي الحديث إلى تحقيق الدقة بنسبة (99.98%).

وأشار السيد ليث الحوراني أن الإنترنت يلعب دوراً رئيسياً في عمليات شراء المواد الأولية، وعمليات البحث والتعرف على الموردين من مختلف دول العالم للحصول على المواد الأولية وفقاً للمعايير والمواصفات المطلوبة بدقة.

3-2-4 المحور الثالث: التركيز على الصورة الكلية، وليس على الأرقام

(Focus On The Big Picture, Not Numbers)

- **مساعد مدير التسويق**

"منتج واقعي وطعم حقيقي" (أسامة أبو ليلى، 2 تموز2011)

بين مساعد مدير التسويق أن منتجات شركة النبيل تتميز بالميزات التالية:

1. تنوع المنتجات، حيث تضم شركة النبيل حوالي (300) نوع مختلف من المنتجات التي تلبي رغبات وتفضيلات شرائح مختلفة من الزبائن.
2. توفير الوقت والجهد في المنتجات الجاهزة.
3. توفير الكلفة في إعداد تشكيلة متنوعة من الأطباق.
4. التغطية الواسعة المحلية والعربية والعالمية.
5. الصورة الذهنية الإيجابية لدى الزبائن.
6. العلامة التجارية المشهورة محلياً وعربياً وعالمياً.
7. الوزن المثالي الصادق.
8. التغليف المعياري وفقاً للمعايير العالمية.
9. المنتجات الصحية، حيث تبلغ نسبة الدهون في منتجاتها أقل من (15%).

10. وجود المسطرة الغذائية على الغلاف التي تبين النسب الحقيقية للعناصر الغذائية.

11. اختبارات الجودة قبل التصنيع، وخلال التصنيع، وبعد التصنيع.

12. الاختبارات التسويقية للمنتجات الجديدة التي تتضمن المنتج الجوهري والتغليف.

13. السعر الملائم لأغلبية الزبائن.

كما تتميز منتجات شركة النبيل بالشعارات الصادقة التي تعبر عن المنتج الواقعي والطعم الحقيقي. ومن هذه الشعارات: "طيبة"، و"شو راح تاكل بعده". وفي عام (2010) أطلقت الشركة على منتجاتها شعار "ولا يهمك" مؤكدة لزبائنها قدرتها على إنتاج جميع المنتجات التي تلبي الرغبات.

وبهذا فإن شركة النبيل تعمل على تلبية حاجات ورغبات الزبائن باستمرار، فتقوم بإيجاد مزايا جديدة في منتجاتها بهدف التميز وجذب مجموعات جديدة من الزبائن. كما تقوم بالمحافظة على زبائنها من خلال توفير كافة المنتجات بما في ذلك المنتجات قليلة الطلب التي لا تعود بهامش ربح ملحوظ على الشركة، وذلك حرصاً من الشركة على تلبية طلبات الشرائح المختلفة من الزبائن.

كما أكد السيد أسامة أبو ليلى أن شركة النبيل تقوم بشكل مستمر بإرسال المديرين إلى الأسواق بهدف الالتقاء مع الزبائن، ومعرفة مستوى رضاهم وإقبالهم على منتجات الشركة ومنتجات الشركات المنافسة. بالإضافة إلى أن إدارة علاقات الزبائن في الشركة تضم إدارياً تنحصر مهمته الرئيسية في متابعة طلبات الزبائن وتحقيق أعلى مستويات الرضا.

كما تقوم شركة النبيل بتوزيع استبانات دورية في كل ستة أشهر، وتقوم بتحكيمها وتقييمها من قبل شركات تقييم عالمية، وذلك لمعرفة مستوى رضا الزبائن وطلباتهم، وتقييم وضع الشركة في الأسواق كما هو موضح في الملحق (3).

وقد أشار مساعد مدير التسويق أنه عند تبني الشركة لإستراتيجية جديدة في تقديم منتجات جديدة، فإنها تقوم بالرجوع إلى كافة المديرين المختصين بهدف إجراء الاختبارات التسويقية المصغرة (Mini Market Tests) التي تتضمن المنتج الجوهري والتغليف. حيث تحتاج هذه الاختبارات التسويقية إلى حوالي (14) شهراً لإقرار الإستراتيجية الجديدة. وبناء عليه يتم اتخاذ القرارات باستشارة جميع المديرين والمختصين، بالإضافة إلى مجموعات التركيز (Focus Groups) التي تتمثل بعدد من المختصين والخبراء الذين يتراوح عددهم ما بين (8-12) شخص، يجتمعون بهدف إبداء الآراء والمعتقدات حول تقديم المنتجات الجديدة من حيث التطوير والتسمية والاختبار والتغليف والسوق المستهدف قبل طرحها في الأسواق.

- **مدير الإنتاج**

أوضح المهندس صلاح الجوهري أن شركة النبيل تعمل باستمرار على إرسال المندوبين والمديرين إلى الأسواق وإلى شركات وسلاسل المطاعم المحلية، بالإضافة إلى التواصل شبه اليومي مع سلاسل المطاعم العالمية، والمشاركة في العديد من المعارض المحلية والعالمية.

- **مدير ضبط وتوكيد الجودة**

أشار المهندس عبد العزيز الحوامدة أن شركة النبيل تتعامل مع مؤسسات دراسات واستشارات عالمية كوكالة (Ipsos) للأبحاث لمعرفة قوة الشركة، وقوة العلامة التجارية مقارنة مع الشركات المنافسة. كما تقوم بعمل استبانات دورية كل ستة أشهر حول نظر الزبائن ونظر التجار حول منتجات الشركة. بالإضافة إلى التقاء المديرين المعنيين مع الزبائن لمتابعة المتطلبات وأية شكاوي تظهر.

4-2-4 المحور الرابع: الامتداد إلى أبعد من الطلب الحالي (Reach Beyond Existing Demand)

- **المدير العام**

بين السيد نبيل رسام أن شركة النبيل تضم (7) صالات إنتاج تقدم حوالي (300) نوع من المنتجات المتنوعة ذات الخصائص المميزة التي تهدف إلى جذب الزبـائن، وتلبيـة حاجـاتهم ومتطلباتهم في ظل تغير الثقافات ونمط الحياة. وتقوم الشركة بشكل مـستمر بالمـشاركة فـي معارض داخل وخارج الأردن بهدف جذب زبائن من مختلف دول العالم وإنشاء أسواق جديـدة.

وقامت شركة النبيل مؤخراً بإنشاء مقر لمعرضها في العاصمة الأردنية عمان يضم عدداً من الطهاة بهدف تقديم منتجات الشركة الجديدة، وتعليم وتدريب الزبائن حـول طـرق الطهـي المتنوعة لمنتجاتها. كما تشارك الشركة في تقديم برنامج تلفزيوني حول كيفيـة التعامـل مـع المنتجات المجمدة وطرق الطهي المتنوعة.

- **مساعد مدير التسويق**

أوضح السيد أسامة أبو ليلى أن شركة النبيل لا تواجه منافسة حقيقيـة ولا تنظـر إلـى المنافسين عند وضع إستراتيجياتها، ولكن هناك شركتان رئيسيتان تعتبرهمـا مـن الـشركات المنافسة نوعاً ما في السوق المحلي، وتواجه هاتان الشركتان ضـعفاً وهـو عـدم اسـتمرارية التوريد، مما يتيح الفرصة لمنتجات النبيل لجذب زبائن الشركات المنافسة لما تتميـز بـه مـن التوافر الدائم والتغطية الواسعة، وبالتالي تحولت مجموعات من زبائن الشركات المنافـسة إلـى زبائن دائمين لمنتجات شركة النبيل.

وتركز الشركة على توفير منتجاتها في مراكز التسوق العربية والعالمية باسـتمرار، وتقوم بتصنيع منتجات وفق معايير معينة للتصدير كالمنتجات النباتية التي تقوم بتـصديرها

إلى دول أوروبا وأمريكا اللاتينية وأستراليا. أما محلياً فلا تقوم الشركة بإنتاج مواصفات معينة للمستهلك مباشرة (No Customization)، وبالتالي تحافظ الشركة على الكلفة الفعالة في خطوط إنتاجها.

وبالإضافة إلى استهداف المستهلكين مباشرة (B2C)، تتميز شركة النبيل باستهداف شركات الأعمال في صناعة خدمات الأطعمة من فنادق ومطاعم وخطوط جوية وجامعات ومستشفيات (B2B). كما تقوم الشركة بالإنتاج اليدوي المكلف لبعض المنتجات وذلك بهدف جذب غير الزبائن إلى المزايا الفريدة في منتجاتها.

أما النسبة للأسعار، فقد أشار السيد أسامة أبو ليلى أن شركة النبيل تحرص على عدم رفع أسعارها رغم زيادة بعض التكاليف؛ فقد أثبتت الدراسات أن لدى الزبائن حساسية كبيرة نحو السعر، وبالتالي تسعى الشركة إلى توفير السعر الملائم لمنتجاتها بهدف المحافظة على زبائنها وجذب زبائن جدد.

وأكد السيد أسامة أبو ليلى أن الشركة تركز بشكل كبير على تحقيق المسؤولية الاجتماعية، فتقوم بإرسال الناقلات الصغيرة ذات التحصيل النقدي (Cash Van) المحملة بكميات صغيرة ومتنوعة من منتجات الشركة، وتوزعها على المناطق البعيدة والنائية والأسواق غير المكتشفة. بالإضافة إلى تعاقدها مع موزعي جملة يقومون بتوزيع منتجات النبيل مع منتجات الشركات الأخرى إلى مناطق نائية وبعيدة. كما تقوم الشركة بالمشاركة في العديد من المعارض كمعارض اللياقة البدنية من خلال تقديمها منتجات صحية خالية من الدهون، ومعارض غذائية للأيتام، وتقديم عروض متنوعة خلال المناسبات المتعددة.

وقامت الشركة مؤخراً بإعداد برنامج تلفزيوني كجزء من مسؤوليتها الاجتماعية فـي تعريـف الزبائن حول كيفية التعامل مع المنتجات المجمدة وإعدادها بطرق سليمة، كما يهدف إلى إيجـاد استخدامات جديدة للمنتجات الحالية.

- **مدير الإنتاج**

أكد المهندس صلاح الجوهري أن شركة النبيل تحرص باستمرار على التواصـل مـع الزبائن وغير الزبائن من خلال المشاركة في المعارض، والتواصل شبه اليومي مـع المطـاعم العالمية التي تزودها الشركة بمنتجاتها. كما تقوم بإرسال مندوبيها إلى شركات صناعة خـدمات الأطعمة المحلية باستمرار. وقد بينت الدراسات أن منتجات النبيل المتنوعة ذات الجودة العاليـة والأسعار الملائمة أدت إلى جذب زبائن جدد من زبائن الشركات المنافسة، فقد أظهرت إحـدى الدراسات أن ضعف زبائن منتجات اللحوم المبردة الجاهزة (اللانشون) (Cold Cuts) لشركة النبيل هم من الزبائن الجدد.

- **مدير ضبط وتوكيد الجودة**

أشار المهندس عبد العزيز الحوامدة أن تطبيق أنظمة الجودة، ونظام تحليـل المخـاطر وضبط النقاط الحرجة Hazard Analysis and Critical Control Points (HACCP) الذي يمكـن الشركة من إنتاج منتجات خالية من المخاطر البيولوجية والكيميائية والفيزيائيـة، يـؤدي إلـى إكساب منتجات الشركة سمعة عالية، وجذب زبائن جدد وخاصة في قطاع شـركات المطـاعم العالمية.

5-2-4 المحور الخامس: السعي نحو السياق الإستراتيجي الصحيح

(Get the Strategic Sequence Right)

- **المدير العام**

بين السيد نبيل رسام أن منتجات النبيل تتميز بـشهادات الجـودة العالميـة، واسـتخدام التقنيات العالية، والعلامة التجارية المشهورة محلياً وعالمياً، والتطـوير المـستمر، واسـتخدام الموظفين المتميزين، مما يحقق مزايا فريدة لمنتجات الشركة.

كما أوضح أن ارتفاع أسعار المواد الأولية والنفط والكهرباء أدى إلى ارتفاع التكـاليف بشكل كبير. وحتى تتمكن الشركة من التغلب على العقبات المرتبطة بارتفاع التكـاليف بهـدف تحقيق الأسعار الملائمة للزبائن فإنها تقوم بما يلي:

1. التركيز على التصدير، حيث يتم تصدير (55%) من الإنتاج اليومي للشركة.
2. استخدام التقنيات العالية في الإنتاج مما يوفر في الوقت والكلفة.
3. التعاقد مع شركات المطاعم العالمية وخطوط الطيران.
4. التركيز على خطوط الإنتاج ذات السعة الإنتاجية العالية، حيث تتوقـع الـشركة خفـض التكاليف بشكل كبير عندما يتم الاستغلال الكامل لخطـوط الإنتـاج الجديـدة وتـشغيلها بمنتجات جديدة.
5. تصميم منتجات بمواصفات مختلفة أقل كلفة مع المحافظة على نفس المستوى من الجودة، بحيث تتلاءم مع احتياجات الشرائح ذات الدخل المتوسط والمنخفض. فعلى سبيل المثـال يتم إنتاج منتجات بإضافات قليلة، وتغليف مختلف، وحجم أكبر، وبالتالي أسعار أقل.

وقد نوه المدير العام أن العقبات التي تواجه ابتكار القيمة تنحصر في زيادة كلف المـواد الأولية ومشكلات التخزين.

- **مساعد مدير التسويق**

أكد السيد أسامة أبو ليلى أن منتجات شركة النبيل تتميز بميـزات فريـدة ذات أسـعار ملائمة وجذابة، حيث تتميز أسعارها بالموضـوعية أي الاعتـدال، والمعقوليـة، والملاءمـة، والتبرير، وذلك كالآتي:

- الاعتدال: أي التسعير القائم على معادلات تـسويقية كالتكلفـة أو المنافـسة بهـدف الاستمرار في النجاح.
- المعقولية: أي أن أسعار المنتجات تقاس فيها القدرة الشرائية للزبون.
- الملاءمة: أي التناسب بين القيمة أو الفائدة التي يقدمها المنتج مع السعر الذي يدفعـه الزبون.
- التبرير: أي قدرة الشركة على الدفاع عن أسعارها.

كما أوضح أن الشركة تعمل على المحافظة على معايير عالية الجودة في منتجاتهـا، وبالتالي فهي بحاجة إلى تكاليف عالية نسبياً، ولا سيما أنها تعد بمثابة المحرك الأول (First Mover) والشركة القائدة في قطاع الصناعات الغذائية في السوق الأردني، وما يترتب على ذلك من تكاليف باهظة في البحث والتطوير، والاختبارات والتصاميم. وحتى تـتمكن الـشركة مـن خفض التكاليف دون التأثير على جودة منتجاتها فإنها تقوم بما يلي:

1. التركيز على اقتصاديات الحجم (Economies of Scale) في الإنتاج والاستيراد والتصدير والتوزيع.
2. زيادة السعة الإنتاجية لخطوط الإنتاج، ويتم هذا بشكل رئيسي من خلال استهداف شركات قطاع خدمات الأطعمة، حيث أن (75-80%) من الإنتاج يستهدف شركات المطاعم.

3. خفض تكاليف التوزيع وذلك من خلال التوزيع بكميات كبيرة (Mass Distribution)، واستخدام ناقلات التحصيل النقدي (Cash Van)، والتعاقد مع موزعي الجملة الذين يقومون بتوزيع منتجات النبيل مع منتجات الشركات الأخرى إلى المناطق النائية والبعيدة.

وعقب السيد أسامة أبو ليلى أن الشركة لا تواجه بشكل أساسي أية عقبات تحول دون تقديمها منتجات جديدة وإنشائها أسواق جديدة، حيث تتميز شركة النبيل بإعادة استثمار الأرباح بهدف متابعة تقديمها لمنتجات وقيم جديدة للزبائن.

- **مدير الإنتاج**

بين المهندس صلاح الجوهري أن شركة النبيل تعمل على إنتاج أصناف متعددة بكميات كبيرة، وبهامش ربح قليل. وحتى تتمكن الشركة من خفض بعض التكاليف المرتبطة بعمليات الإنتاج فإنها تقوم باستخدام المعدات والآلات الحديثة التي تعمل على توفير الوقت والجهد، حيث يظهر تأثير خفض التكاليف من خلال اقتصاديات الحجم. كما تقوم الشركة بتشغيل الآلات التي تستهلك الطاقة في آن واحد، مما يؤدي إلى خفض الكلفة المرتبطة بالمحروقات والكهرباء بما يقارب (6000) دينار أردني شهرياً.

وقد أكد مدير الإنتاج أنه رغم زيادة التكاليف فإن الشركة تحرص على عدم رفع أسعارها بشكل ملحوظ، فقد تم رفع الأسعار مرة واحدة خلال (9) سنوات ماضية، ومرة أخرى تم رفع أسعار (80) منتجاً من منتجات الشركة بواقع ارتفاع بسيط.

كما تمكنت الشركة من جذب زبائن جدد في المناطق النائية ذات الوضع الاقتصادي المنخفض وذلك بتوفيرها منتجات ذات أسعار أقل من خلال التغليف الأقل كلفة، وزيادة عدد قطع المنتج في العبوة على حساب وزن القطعة الواحدة.

- **مدير ضبط وتوكيد الجودة**

بين المهندس عبد العزيز الحوامدة أن شركة النبيل تعد شركة قائدة في تقديم المنتجات الجديدة ذات الجودة العالية والمواصفات الدقيقة، وبهذا فإن التركيز المستمر على الجودة والمواصفات المعيارية يتطلب تكاليف مرتفعة. كما أكد أن الجودة العالية المرتبطة بارتفاع التكاليف لها آثار إيجابية على المدى القريب والمدى البعيد، فعلى المدى القريب تكتسب الشركة سمعة عالية محلياً وعربياً وعالمياً، مما يؤدي إلى زيادة المبيعات وبالتالي خفض الكلفة على المدى البعيد. كما تتمكن الشركة من خفض التكاليف من خلال تبني التطورات التكنولوجية الحديثة في معداتها، ومواكبة الطرق الحديثة في مختبراتها التي تعمل على توفير الوقت وخفض الكلفة المرتبطة بها. كما أن زيادة الرقابة من خلال التوزيع الصحيح للعمال على الوحدات الإنتاجية له دور كبير في رفع الكفاءة والفاعلية.

وعقب أن الشركة لا تواجه أية عقبات في تقديمها لمنتجات جديدة بسبب اتباعها إجراءات منظمة في كافة عملياتها.

- **المدير التجاري (مدير المشتريات والمستودعات)**

أشار السيد ليث الحوراني أن مواكبة الشركة للتطورات التكنولوجية الحديثة في مستودعاتها من خلال نظام ترددات الأشعة (Radio Frequency) الذي تعمل الشركة على إدخاله في مستودعاتها، يؤدي إلى زيادة الدقة وتوفير الوقت والجهد في عمليات التخزين، وخفض التكاليف المرتبطة بالتخزين وتلف المنتجات. حيث يقوم هذا الجهاز بتوفير معلومات كاملة عن عدد ونوع وموقع المواد في المستودعات، وتاريخ انتهاء صلاحيتها.

- **مدير مناطق التصدير**

بين السيد فارس الزعمط أن شركة النبيل تقوم بتصدير منتجاتها إلى (23) دولة، حيـث تستهدف منتجاتها بشكل رئيسي شركات المطاعم العالمية، ثم مراكز بيع التجزئة في الخـارج. كما أوضح أن التصدير الخارجي يعمل على خفض التكاليف من خلال غياب الضرائب المحلية عن المنتجات المصدرة، وبهذا تتمكن الشركة من خفض أسعار منتجاتها فـي ظـل المنافـسة الخارجية القوية، وبالتالي تتمكن من دخول أسواق جديدة وجذب زبائن جدد.

4-2-6 المحور السادس: دور إستراتيجية المحيط الأزرق في ريادة منتجات وأسواق

- **المدير العام**

بين السيد نبيل رسام أن إستراتيجيات الشركة التي تركز على الابتعاد عن المنافسة تقود الشركة إلى ما يلي:

1. تقديم منتجات متنوعة ذات خصائص متميزة وفريدة.
2. زيادة حجم الأسواق الحالية من خلال التنوع في المنتجات.
3. إنشاء أسواق جديدة في دول مختلفة من العالم، حيث أن بعض الدول الأجنبية طلبت مـن شركة النبيل إنشاء مصنع على أرضها، نذكر منها كندا.
4. نمو المبيعات بنسبة (20%) سنوياً، والحصول على حصة سوقية أكبر.
5. نمو الأرباح سنوياً.
6. الضغوطات على الشركات المنافسة من خلال تقديم المنتجات المتنوعة المميزة.
7. زيادة رضا وولاء الزبائن.

- **مساعد مدير التسويق**

بدأ مساعد مدير التسويق حديثه حول دور إستراتيجية المحيط الأزرق في ريادة منتجات وأسواق بقوله:

" إن شركة النبيل تعد بمثابة الشركة القائدة والمحـرك الأول (First Mover) فـي تقـديم المنتجات الجديدة ذات القيم المميزة غير الموجـودة فـي الـصناعة" (أسـامة أبـو ليلـى، 26 حزيران2011).

وبين أن الابتكار الذي تتبناه الشركة يؤدي إلى تقديم منتجات جديدة بشكل مستمر ولا سيما بعد انتشار التقليد التنافسي لمنتجات شركة النبيل. وقد أصبحت منتجات النبيـل تغطـي (80–95%) من المنتجات المجمدة في مراكز بيع التجزئة المحلية، كما تغطي حوالي (75%) من المنتجات المجمدة في مراكز التسوق المركزية.

وقد أوضح السيد أسامة أبو ليلى أن دور إستراتيجية المحيط الأزرق يتمثل فيما يلي:

أولاً: تقديم منتجات حالية لأسواق جديدة

"تعد الإستراتيجيات التي تتبعها الشركة دافعاً أساسياً للتوجه نحو أسواق جديدة" (أسـامة أبو ليلى، 26 حزيران2011).

تقوم شركة النبيل بتوفير منتجاتها لأسواق متعددة في داخل الأردن وخاصة في المناطق النائية والبعيدة من خلال التوزيع باستخدام ناقلات التحصيل النقـدي (Cash Van)، كمـا تقـوم بطرح منتجاتها الحالية في دول متعددة مثل السعودية، وأستراليا، ودول أوروبا، وكازاخـستان، وتنزانيا، مع مراعاة العوامل الثقافية والتقليدية في تلك الأسواق الجديدة من حيث اللغة والتغليف الملائم والمكونات الغذائية.

وبهذا فإن التوافر الدائم والتنوع والتغطية الواسعة تؤدي إلى جذب مجموعات جديدة من الزبائن وخاصة من زبائن الشركات المنافسة، بالإضافة إلى جذب سلاسـل المطـاعم العالميـة محلياً وعربياً مثل مطاعم ماكدونالدز (McDonalds)، وبابـاجونز (Papa John's)، وفـدريكرز (Fuddruckers)، وأبل بيز (Applebee's)، وسبواي (SUBWAY)، وأربيز (Arby's)، وشـارليز (Charley's) وغيرها من سلاسل المطاعم العالمية.

ثانياً: تقديم منتجات جديدة لأسواق جديدة

تقوم الشركة بتقديم منتجات جديدة وفق معايير دقيقة يتم تـصميمها خصيـصاً تلبيـة لرغبات أسواق عالمية، كالمنتجات النباتية التي يتم تقديمها في دول أوروبا، وأمريكا اللاتينيـة، وأستراليا. وتعتمد الشركة في تقديم منتجاتها لأسواق عالمية على مبـدأ الإنتـاج فـي الوقـت المطلوب (JIT: Just In Time)، وهو إستراتيجية إنتاج تهدف إلـى تقليـل المخـزون والكلـف المرتبطة بالمخزون، وبالتالي تحسين العائد على الاستثمار، وذلك مـن خـلال تـوفير المـواد المطلوبة في الوقت المطلوب والمكان المطلوب وبالكمية المطلوبة.

ثالثاً: نمو المبيعات والحصة السوقية

شهدت شركة النبيل نمواً في مبيعاتها بنسبة (20%) سنوياً نتيجة تقديمها منتجات جديدة ذات قيم مميزة للزبائن. حيث تنمو المبيعات نتيجة لزيادة الطلب على منتجات الـشركة سـواء أكان طلباً طبيعياً بسبب زيادة عدد السكان، وزيادة حاجات ورغبات الزبائن، والتغير في نمـط الحياة، أو طلباً محفزاً من خلال حملات الترويج والبرامج التلفزيونية الخاصة التي تؤدي إلـى جذب زبائن جدد.

كما أظهرت دراسة حديثة لشركة النبيل، وهي دراسة نيلـسون (Nielson study) التـي تمت خلال شهري حزيران وتموز لعام (2011) أن الحصة السوقية لمنتجات النبيل من منتجـات الدجاج والكبة بلغت (62.8%)، و(35%) لمنتجات البرغر .

رابعاً: نمو الأرباح

يؤدي ابتكار القيمة في المنتجات إلى نمو أرباح الشركة بشكل مستمر، ولكن التكـاليف المتمثلة في تحقيق أعلى مواصفات الجودة، والبحث والتطـوير، والآلات والمعـدات الحديثـة، وتعيين الموظفين من ذوي الكفاءة العالية تؤدي إلى انخفاض في نسبة الأرباح. كمـا أن معظـم أرباح الشركة يعود استثمارها في المعدات والآلات الحديثة ذات المواصفات التكنولوجية العالية؛ وذلك ضماناً لأقصى درجات الجودة والدقة في تقديم منتجات الشركة وفق مواصفات ومعـايير عالمية. وقد نوه مساعد مدير التسويق إلى ذلك بقوله:

"عليك أن تدفع لتكون القائد في السوق" (أسامة أبو ليلى، 26 حزيران2011).

هذا ويتوقع السيد أسامة أبو ليلى أن ترتفع نسبة الأرباح بشكل كبير عندما تعمل الآلات والمعدات الحديثة بكامل طاقاتها الإنتاجية في المستقبل القريب. كما يتوقـع خفـض التكـاليف وبالتالي زيادة الأرباح من خلال اقتصاديات الحجم في الاستيراد والتصدير. وقد شهدت الشركة نمواً كبيراً في عدد حاويات المنتجات المصدرة إلى المملكة العربية السعودية والإمارات العربية المتحدة من (8) حاويات خلال عام (2010)، إلى (25) حاوية خلال النـصف الأول مـن العـام الحالي (2011).

- **مدير الإنتاج**

أشار المهندس صلاح الجوهري أن تميز منتجات النبيل مـن حيـث الجـودة العاليـة، والتنوع، والسمعة، والعلامة التجارية المشهورة أدت إلى جذب زبائن جدد في أماكن بعيدة مـن

العالم مثل غانا، وغينيا، وتنزانيا، وروسيا. وبالتالي زيادة حجم الصادرات بشكل كبير خلال النصف الأول من العام الحالي. كما تم جذب زبائن جدد محلياً في المناطق النائية ذات الوضع الاقتصادي المنخفض، وجذب مجموعات من زبائن الشركات المنافسة.

وبهذا شهدت شركة النبيل نمواً في مبيعاتها وأرباحها التي يتم إعادة استثمارها في الآلات الحديثة والمستودعات.

- **مدير ضبط وتوكيد الجودة**

بين المهندس عبد العزيز الحوامدة أن شركة النبيل تعد شركة رائدة في تقديم المنتجات الجديدة، والتطوير المستمر للمنتجات، ومراعاة المعايير العالمية والمواصفات الدقيقة. حيث أن مواكبة الاتجاهات المعاصرة وابتكار القيمة يؤديان إلى جذب زبائن جدد وخاصة في قطاع شركات المطاعم. حيث تزود الشركة منتجاتها إلى سلسلة مطاعم ماكدونالدز في الأردن ولبنان، والسعودية، والإمارات العربية المتحدة، ومصر، بالإضافة إلى سلاسل مطاعم عالمية أخرى.

وقد ارتفع الإنتاج من (350) طناً قبل (3) سنوات إلى (900) طن خلال النصف الأول من العام الحالي. وبهذا شهدت شركة النبيل نمواً في مبيعاتها وحصتها السوقية وأرباحها.

- **مدير مناطق التصدير**

ذكر السيد فارس الزعمط أن شركة النبيل تقوم بتصدير منتجاتها إلى (23) دولة، حيث تستهدف منتجاتها شركات المطاعم العالمية وخدمات الأطعمة بشكل رئيسي، ثم مراكز بيع التجزئة في الخارج.

وتبدأ شركة النبيل بتقديم منتجاتها الحالية في أسواق جديدة، وتقديم منتجاتها الجديدة في الأسواق الحالية، ثم تعمل على تقديم منتجاتها الجديدة في أسواق جديدة، وبهذا تتمكن الشركة من التغلغل في الأسواق الخارجية.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

5-1 المقدمة

5-2 تحليل نتائج المقابلات ومناقشتها

5-2-1 المحور الأول: دوافع التوجه نحو ابتكار القيمة

5-2-2 المحور الثاني: إعادة بناء حدود السوق

5-2-3 المحور الثالث: التركيز على الصورة الكلية، وليس على الأرقام

5-2-4 المحور الرابع: الامتداد إلى أبعد من الطلب الحالي

5-2-5 المحور الخامس: السعي نحو السياق الإستراتيجي الصحيح

5-2-6 المحور السادس: دور إستراتيجية المحيط الأزرق في ريادة منتجات وأسواق

5-3 الاستنتاجات

5-4 التوصيات

1-5 المقدمة

يتناول هذا الفصل تحليل ومناقشة النتائج التي حصلت عليها الباحثة من المقابلات التي تم عرضها في الفصل الرابع، ويقدم تفسيراً علمياً لها من خلال المناقشة المعمقة، وذلك بهدف التوصل إلى مدى تطبيق شركة النبيل للصناعات الغذائية لمبادئ إستراتيجية المحيط الأزرق في ابتكار القيمة، وبيان دورها في تحقيق الريادة.

ويعرض هذا الفصل مجموعة من الاستنتاجات التي توصلت لها الدراسة وساهمت في الإجابة عن تساؤلاتها، كما يقدم عدداً من التوصيات المقترحة.

وقد اعتمدت الباحثة في تحليل المقابلات ومناقشتها على التحليل الاستقرائي للبيانات الذي يتضمن استقراء المعاني والأنماط والنتائج المنطقية من البيانات، ويتضمن العمل من خلال البيانات وتنظيمها، وتجزئتها إلى وحدات قابلة للدراسة والمتابعة، وتقييمها، والبحث عن نمط فكري فيها، واكتشاف ما هو مهم وما الذي يمكن تعلمه، وتقرير ماذا نريد أن نقول للآخرين عن هذا البحث (أبو زينة، وآخرون، 2007).

وقد قامت الباحثة باتباع الخطوات الرئيسية التالية في عملية تحليل البيانات بهدف تقديم التفسيرات العلمية والمنطقية والتوصل إلى الاستنتاجات:

1. قراءة مجموعات بيانات المقابلات بعناية وبشكل متكرر، وكتابة أفكار حول البيانات، بحيث يبدأ التحليل المؤقت للبيانات بشكل موازٍ ومتزامن مع عملية جمع البيانات.
2. تقسيم بيانات كل مقابلة إلى أجزاء أصغر من البيانات تحتوي على كتل من المعنى، واستحداث عناوين لكل مجموعة بيانات (Subcategories)، بحيث يمثل العنوان اسماً وصفياً لموضوع الجزء من البيانات.

3. تجميع العناوين المتشابهة وذات الصلة في مجموعات البيانات لتـشكيل فئـات رئيـسية (Main categories)، حيث أن الفئة هي اسم مجرد يمثل المعنى للعناوين المترابطـة ذات الصلة.

4. تحليل وتفسير بيانات كل فئة، والمقارنة المستمرة بـين الفئـات، وتحديـد خصائـصها المميزة، والبحث عن العلاقات بين هذه الفئات من خلال اكتشاف نماذج أو أنمـاط فـي البيانات.

5. التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات التي تساهم في حل مشكلة الدراسة والإجابة عـن تساؤلاتها.

6. تقديم عدد من التوصيات المبنية على نتائج الدراسة واستنتاجاتها، والتي تساعد في اتخـاذ القرارات وإجراء المزيد من الدراسات.

2-5 تحليل نتائج المقابلات ومناقشتها

اعتمدت الباحثة في تحليلها لمادة المقابلات على التحليـل الاسـتقرائي الـذي يتـضمن استقراء المعاني والنماذج والأنماط من البيانات، وذلك من خلال قراءة مادة المقابلات وتنظيمها، وتقسيمها إلى فئات، والبحث عن النماذج والأنماط فيها. وقد اعتمدت الباحثة في تنظيم وعرض البيانات على النمط التحليلي الذي يضم في نطاقه أشكالاً متعددة، كالتنظيم على أساس العمليـات المؤثرة في الحدث، أو على أساس القضايا التي تناولتها أسئلة المقابلات، أو على أساس المفاهيم المحورية، أو على أساس المحاور التي تناولتها أسئلة الدراسة. وقد اعتمدت الباحثة على الـنمط التحليلي على أساس المحاور الرئيسية التي تناولتها أسئلة الدراسة لأن دراسة الباحثة وبياناتهـا يلائمها هذا النمط من التحليل.

وبعد الرجوع إلى مادة المقابلات ودراستها بعمق، قامت الباحثة بتنظيم بيانات المقابلات تحت مجموعة من العناوين التي تم استحداث معظمها من الإطار النظري لدراسة الباحثة.

وقد تضمن التحليل المؤقت لمادة المقابلات مع أفراد الدراسة العدد الآتي من العناوين:

- بيانات المقابلة مع المدير العام: (21) عنواناً.
- بيانات المقابلة مع مساعد مدير التسويق: (43) عنواناً.
- بيانات المقابلة مع مدير الإنتاج: (23) عنواناً.
- بيانات المقابلة مع مدير ضبط وتوكيد الجودة: (15) عنواناً.
- بيانات المقابلة مع مدير مناطق التصدير: (6) عناوين.
- بيانات المقابلة مع المدير التجاري (مدير المستودعات والمشتريات): (4) عناوين.

وبعد قيام الباحثة بدراسة العناوين، والاستمرار بجمع البيانات، ومقارنتها من أجل التكرار والمعاني المتداخلة، قامت بتجميع العناوين المتشابهة والمشتركة بين مجموعات المقابلات والتوصل إلى قائمة تضم (44) عنواناً أساسياً (صقل وتهذيب العناوين). ثم قامت بوضع العناوين في فئات وفق المحاور الرئيسية التي تناولتها أسئلة الدراسة بهدف اكتشاف نماذج أو أنماط فكرية في البيانات تعبر عن العلاقات بين الفئات، وتشكل نموذجاً يبين درجة توضيح البيانات لمشكلة الدراسة.

ويوضح الجدول (5-1) تنظيم العناوين الأساسية وفق الفئات (المحاور) الرئيسية الستة التي تناولتها أسئلة الدراسة.

جدول (5-1)

الفئات (المحاور) الرئيسية والعناوين

الفئة	العناوين/الموضوعات
(1) **دوافع التوجه نحو ابتكار القيمة**	1. ازدياد حدة المنافسة. 2. التغير في حاجات ومتطلبات الزبائن. 3. التقدم التكنولوجي المتسارع. 4. حساسية المستهلك نحو السعر. 5. عوائق الدخول إلى الصناعة. 6. الطلب على المنتجات المجمدة عالمياً. 7. تحقيق المسؤولية الاجتماعية. 8. نموذج بورتر (Porter) لقوى التنافس الخمس. 9. مرحلة نهاية النمو وبداية النضج.
(2) **إعادة بناء حدود السوق**	1. تنوع المنتجات. 2. القيم الوظيفية في المنتج. 3. القيم التأثيرية في المنتج. 4. مواكبة التطورات التكنولوجية. 5. رغبات وتفضيلات الشرائح المختلفة من الزبائن. 6. استهداف وجذب زبائن جدد في قطاع خدمات الأطعمة. 7. الإنترنت. 8. معايير الجودة والمواصفات. 9. المنتجات البديلة. 10. المنتجات والخدمات المكملة. 11. التصدير. 12. خفض التكاليف.

الفئة	العناوين/الموضوعات
(3) **التركيز على الصورة الكلية وليس على الأرقام**	1. التميز عن منتجات الشركات المنافسة. 2. متابعة متطلبات الزبائن. 3. التواصل مع الزبائن وغير الزبائن. 4. تقييم وضع الشركة في السوق. 5. شعارات شركة النبيل للصناعات الغذائية. 6. اتخاذ القرارات التسويقية.
(4) **الامتداد إلى أبعد من الطلب الحالي**	1. الخصائص المميزة لمنتجات النبيل. 2. المسؤولية الاجتماعية. 3. جذب زبائن الشركات المنافسة. 4. جذب زبائن في أسواق غير مكتشفة.
(5) **السعي نحو السياق الإستراتيجي الصحيح**	1. المنافع الاستثنائية المميزة لمنتجات النبيل. 2. الأسعار الملائمة. 3. ارتفاع التكاليف. 4. سياسات خفض التكاليف. 5. دور التصدير في خفض التكاليف. 6. المحرك الأول (القائد) في الصناعة (First Mover). 7. العقبات التي تواجه شركة النبيل.
(6) **دور إستراتيجية المحيط الأزرق في ريادة منتجات وأسواق**	1. مزايا المحرك الأول (القائد) في الصناعة (First Mover). 2. النمو ضمن إطار مصفوفة أنسوف (Ansoff Matrix). 3. جذب زبائن جدد. 4. زيادة حجم الصادرات. 5. نمو المبيعات والحصة السوقية. 6. نمو الأرباح.

المصدر: من وضع الباحثة.

1-2-5 المحور الأول: دوافع التوجه نحو ابتكار القيمة

اعتماداً على تحليل بيانات الدراسة، فقد توصلت الدراسة إلى أن شركة النبيل تـدرك أن الأسواق الحالية مشبعة بالمنافسين، مما يجعل هذه الأسواق كالمحيط الأحمر الذي تتنـافس فيـه الشركات بقوانين المنافسة كالمنافسة الدموية الحادة في أرض المعركة، كما أنها تـدرك الآثـار السلبية للمنافسة على الشركات والزبائن والدولة.

وقد اعتبرت شركة النبيل أن المنافسة قوة إيجابية وفرصة للتحسين والتطوير المـستمر وليست تهديداً لها، مما ينم عن تفكيـر إسـتراتيجي غيـر تقليـدي لـدى مـديري الـشركة. وفي هذا أشار (Althini & Sylven, 2007) أن المديرين التنفيذيين في الشركات التي تتوجه نحو ابتكار القيمة وتبني إستراتيجية المحيط الأزرق في قطاع خدمات الهواتف النقالة فـي الـسويد، ينظرون إلى المنافسة كقوة إيجابية تساهم في تحقيق الشراكة والتعاون واستغلال الفرص في ظل الاتجاهات المعاصرة المتسارعة.

وأظهر تحليل نموذج بورتر (Porter) لقوى التنافس الخمس في قطاع الصناعات الغذائية في الأردن أن شركة النبيل لا تواجه تهديداً من الشركات المنافسة والمنتجـات البديلـة وقـوة الموردين بالمساومة. بينما تؤدي التهديدات المتمثلة في انخفاض عوائق الدخول إلـى الـصناعة وقوة الزبائن بالمساومة إلى زيادة حدة المنافسة وعدم جاذبية الصناعة، وهذا ما تتوقعه شـركة النبيل في المستقبل، وهو يعد بمثابة فرص مستقبلية للتوجه نحو المحيط الأزرق، مما يدفع شركة النبيل نحو الانفلات من أسواق المنافسة وابتكار القيمة في منتجاتها. وهذا يعكس ما أشار له كيم وماوبورن (Kim & Mauborgne, 2005) أن زيادة حدة المنافسة وما ينتج عنها من حرب فـي الأسعار تعد دافعاً أساسياً يقود الشركات الكبرى نحو ابتكار القيمة. ويتفق هذا مع ما أشارت إليه

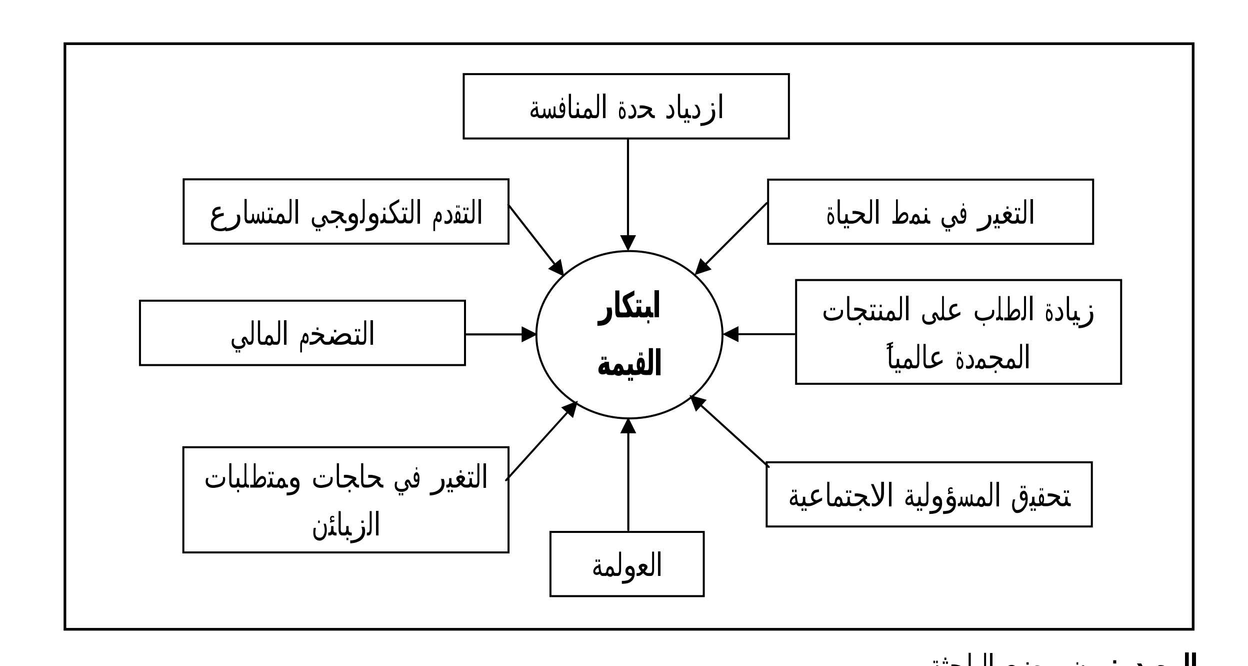
دراسة (Zhao & Jinwei, 2010) أن المنافسة الشديدة تدعو إلى استغلال الفرص من خلال ابتكار القيمة وإستراتيجية المحيط الأزرق بهدف جذب زبائن جدد وتحقيق النمو.

وقد اتفقت دوافع شركة النبيل للتوجه نحو ابتكار القيمة مع الـدوافع التـي بينهـا كـيم وماوبورن (Kim & Mauborgne, 2005) والتي تتركز حول التقدم التكنولوجي المتسارع وما له من دور في زيادة الإنتاجية وزيادة قوى العرض، وازدياد حدة المنافسة، والتغير فـي حاجـات ومتطلبات السكان نتيجة التغير في نمط الحياة، والعولمة التي تتمثل في الانفتاح وزيادة التـرابط والاتصال بين الأسواق المختلفة، وما لها من أثر على زيادة وعي الزبون بالمنتجات والأسعار. يضاف إلى ذلك الدوافع التي انفردت بها شركة النبيل والتي تتضمن زيادة الطلب على المنتجات المجمدة عالمياً بنسبة (7-8%)، وتحقيق رضا الزبون وتلبية حاجاته كجـزء مـن المـسؤولية الاجتماعية، والتضخم المالي الذي رافق النزوح من بعض الدول العربية، ودخول شركة النبيـل في نهاية مرحلة النمو وبداية مرحلة النضوج، وما تشهده هذه المرحلة من انخفاض تدريجي في المبيعات نتيجة زيادة حدة المنافسة أو التغير في متطلبات ورغبات الزبائن، وما تتطلبه من تقديم ما هو جديد من أجل جذب زبائن جدد وحماية الشركة من الانحدار.

وبناء على ما تقدم، تخلص الدراسة إلى أن وجود هذه الدوافع تعكس بيئة محيط أحمـر في قطاع الصناعات الغذائية، وحاجة ملحة للانفلات من هذه الأسواق والتوجه نحـو المحـيط الأزرق وابتكار القيمة من خلال تقديم قيم جديدة في المنتجات بأسعار جذابة، وإنـشاء أسـواق جديدة بعيدة عن المنافسة، مما ينسجم مع ما أشار له كـيم ومـاوبورن (Kim & Mauborgne, 2005) أن النمو المربح يتحقق من خلال التحرك الإستراتيجي (Strategic Move) الذي يتمثـل في مجموعة من القرارات الإدارية والإجراءات التي تتضمن تقديم عروض جديدة وخلق أسواق جديدة. ويلخص الشكل (5-1) الدوافع الرئيسية لتوجه شركة النبيل نحو ابتكار القيمة.

شكل (5-1)

أنموذج دوافع التوجه نحو ابتكار القيمة في شركة النبيل للصناعات الغذائية



المصدر: من وضع الباحثة.

5-2-2 المحور الثاني: إعادة بناء حدود السوق (Reconstruct Market Boundaries)

تكشف استجابات أفراد الدراسة أن شركة النبيل لا تعمل على تحديد المنافسين أو تحديد شرائح معينة من الزبائن، وإنما تسعى في تقديمها لمنتجاتها المميزة والمختلفة إلى الانفلات من أسواق المحيط الأحمر والبحث عن الفرص في المحيط الأزرق بشكل مستمر. ويتم هذا من خلال إعادة تنظيم وبناء حدود أسواقها والبحث خارج حدود الصناعة بهدف إيجاد الفرص لابتكار القيمة. ويتوافق هذا مع مسارات إعادة بناء حدود السوق التي أوضحها كيم وماوبورن (Kim & Mauborgne, 2005)، حيث تشير نتائج المقابلات مع أفراد الدراسة إلى ما يلي:

- تتنبه شركة النبيل إلى عوامل القيمة للزبائن في المنتجات البديلة، فتقوم بإنتاج منتجات من الصناعات البديلة كالحلويات والمعجنات والوجبات الجاهزة، وتركز على العوامل التي تدفع الزبائن إلى شرائها من حيث الجودة والتصنيع اليدوي والتغليف السليم الواقي وتوفيرها طازجة، مما يلبي رغبات وحاجات زبائن تلك الصناعات البديلة وزبائن جدد لمنتجات النبيل. وهذا يتماشى مع ما دعا له كيم وماوبورن (Kim & Mauborgne, 2005) بالانفلات من أسواق المنافسة من خلال النظر عبر الصناعات البديلة الذي يعد فرصة لابتكار القيمة في منتجات تجمع بين عوامل القيمة في البدائل.
- أكّد جميع الأفراد الذين تمت مقابلتهم، والمشاهدات الميدانية للباحثة في بعض مراكز التسوق في العاصمة الأردنية عمان أن شركة النبيل تقدم منتجات متنوعة وأصنافاً فريدة، مما يعمل على تلبية حاجات ورغبات الشرائح المختلفة من الزبائن، وتوسيع نطاق الزبائن باستهداف المجموعات المختلفة سواء أكانوا من المستهلكين أو المستخدمين لمنتجات الشركة في قطاع خدمات الأطعمة وقطاع تجارة التجزئة. ويظهر هذا جلياً من خلال حصول شركة النبيل على اتفاقيات عديدة مع سلاسل من المطاعم العالمية، وإنتاجها منتجات خاصة لأصحاب علامات تجارية مميزة تحت طابع خاص (Private Label)، وتعاقدها مع شركات طيران مختلفة، وتقديمها منتجات بمواصفات معينة لغايات التصدير.

وهذا يتوافق مع ما دعا له كيم وماوبورن (Kim & Mauborgne, 2005) بالانفلات من أسواق المحيط الأحمر التي تركز على عوامل القيمة لشرائح معينة من الزبائن، والتوجه نحو المحيط الأزرق من خلال النظر عبر سلسلة المشترين، والتركيز على عوامل القيمة المختلفة لمجموعات الزبائن.

- توصلت الباحثة من خلال استجابات أفراد الدراسة، وقيامها بزيارة صالة عرض شركة النبيل الواقعة في منطقة الدوار السابع في العاصمة عمان، أن شركة النبيل تحرص على توفير الخدمات المكملة لمنتجات الشركة من حيث تعليم الزبائن حول كيفية التعامل مع المنتجات المجمدة وطرق الطهي المتنوعة، مما يوفر للزبائن قيماً جديدة في منتجات الشركة. وهذا يتفق مع ما أشار له كيم وماوبورن (Kim & Mauborgne, 2005) بالنظر عبر المنتجات أو الخدمات المكملة بهدف الانفلات من المنافسة وابتكار القيمة.
- تكشف استجابات أفراد الدراسة عن وجود قناعة بالغة بأن شركة النبيل لا تعتبر المنافسة تهديداً، ولا تنظر إلى المنافسين عند وضع إستراتيجياتها، وإنما تركز على القيم والمنافع الوظيفية في المنتج كالجودة والمكونات الصحية والتغليف السليم. كما تعطي اهتماماً كبيراً لجاذبية المنتج التأثيرية على الزبون من حيث الشعار والغلاف الأخضر الجذاب والعلامة التجارية المشهورة. وبهذا فإن شركة النبيل تركز على النظر عبر جاذبية المنتج الوظيفية أو التأثيرية التي أكّدت عليها مبادئ إستراتيجية المحيط الأزرق.
- توصلت نتائج تحليل البيانات إلى أن جميع أفراد الدراسة أكّدوا مواكبة الاتجاهات المعاصرة المتمثلة في التطورات التكنولوجية في المعدات والآلات والمختبرات والمستودعات، والعولمة، والتغير في حاجات الزبون ونوعيتها، وما له من دور في توفير منتجات بمواصفات ملائمة، وتوفير الوقت والجهد، وخفض التكاليف.

وبهذا وجدت الدراسة أن هذه الاتجاهات المعاصرة تمثّل فرصاً مستقبلية في إيجاد قيم جديدة في المنتجات من حيث المواصفات المميزة والأسعار الجذّابة بما يلبي متطلبات وتفضيلات الزبائن المتطورة في ظل التغير السريع في نمط الحياة.

وفي هذا السياق، فقد أوصى (Zhao & Jinwei, 2010) بانتهاز الفرصة في ابتكار القيمة وفتح أسواق جديدة في قطاع الاتصالات الخلوية الذي يشهد نمواً سريعاً في ظل التقدم التكنولوجي المتسارع. وبهذا فإن إستراتيجيات الشركة تتوافق مع ما دعا له كيم وماوبورن (Kim & Mauborgne, 2005) بالنظر عبر الزمن المتمثل في الاتجاهات المعاصرة بهدف استغلال الفرص لإيجاد قيم جديدة ملائمة لعوامل القيمة المتغيرة للزبائن.

وبناء على ما سبق، فقد توصلت الدراسة إلى أن شركة النبيل تقوم بإعادة بناء حدود السوق بهدف الانفلات من المنافسة والبحث عن الفرص لابتكار القيمة من خلال النظر عبر الصناعات البديلة، والنظر عبر سلسلة المشترين، والنظر عبر المنتجات أو الخدمات المكملة، والنظر عبر جاذبية المنتج الوظيفية أو التأثيرية، والنظر عبر الزمن. وهذا يتوافق مع ما توصل له (Althini & Sylven, 2007) أن الشركات المزودة لخدمات الهواتف النقالة في السويد تتمكن من ابتكار القيمة من خلال إعادة بناء حدود أسواقها؛ وذلك بالتركيز على الخدمات البديلة والمكملة لخدمات الشركة، وتقديم الخدمات لمجموعات مختلفة من الزبائن.

3-2-5 المحور الثالث: التركيز على الصورة الكلية، وليس على الأرقام

(Focus on the Big Picture, Not Numbers)

اعتماداً على تحليل بيانات المقابلات، فقد شدد أفراد الدراسة على ضرورة التواصل مع الزبائن وغير الزبائن من خلال إرسال المديرين إلى الأسواق، وتوزيع الاستبانات الدورية التي توجهها الشركة للزبائن من المستهلكين وتجار التجزئة، بالإضافة إلى الدراسات التي تجريها شركة النبيل باستمرار مع شركات دراسات واستشارات عالمية لتحديد وضع الشركة في السوق. وبناء عليه، تقوم شركة النبيل باتخاذ القرارات التسويقية باستشارة جميع المديرين والمختصين.

وفي هذا النطاق، ترى الباحثة أن لتحليل السوق دوراً كبيراً في كشف أسواق جديدة من الزبائن لأن الشركات الناجحة ترى الابتكار من خلال أعين الزبائن، وذلك بالتواصل المستمر مع الزبائن بهدف اكتشاف عوامل القيمة وتحقيق متطلباتهم ورغباتهم. وهذا يتماشى مع ما دعا له كيم وماوبورن (Kim & Mauborgne, 2005) بالتركيز في عملية وضع الإستراتيجيات على الصورة الكلية في السوق بهدف اكتشاف الفرص المتاحة، وليس على الأرقام التي تؤدي إلى ضياع الهدف الأساسي من عملية التخطيط.

وفي هذا السياق، يشير (Anderson & Nardini, 2010) أن التواصل المستمر مع الزبائن، وتحليل عوامل القيمة من وجهة نظر الزبائن هو الأساس الذي يمكّن الشركات من فتح أسواق جديدة والوصول إلى مكانة فريدة في الصناعة.

وتأكيداً لما ذكره أفراد الدراسة حول مزايا منتجات النبيل، وقيام الباحثة بجولات ميدانية شملت صالة عرض منتجات النبيل الواقعة في منطقة الدوار السابع في العاصمة عمان، وبعض مراكز التسوق، بالإضافة إلى الاطلاع على بعض الدراسات التي أجرتها شركة النبيل، فقد قامت الباحثة بتحليل بيانات الدراسة من خلال إطار العمل الرباعي الذي وضعه كيم وماوبورن (Kim & Mauborgne, 2005) كإطار تحليلي لتحليل عوامل القيمة بهدف تحقيق التمايز وخفض الكلفة في آن واحد.

وبناء عليه، توصلت الباحثة إلى بناء شبكة (الإزالة – التقليص – الرفع – الخلق) (ERRC Grid) لشركة النبيل للصناعات الغذائية كما هو موضح في الشكل (5-2).

شكل (2-5)

شبكة (الإزالة – التقليص – الرفع – الخالق) لشركة النبيل للصناعات الغذائية

(الإزالة) • المواصفات المعينة للمستهلكين مباشرة (No Customization)	**(الرفع)** • التغطية الواسعة • التوافر الدائم • الجودة • السعر الملائم • المكونات الصحية • الوزن المثالي الصادق • التغليف المعياري • قوة العلامة التجارية • الدقة والسرعة • التصدير
(التقليص) • الإضافات على المنتج • عبوات التغليف • حجم قطع المنتج	**(الخالق)** • تنوع المنتجات • إضافات جديدة • وجبات جاهزة • تصنيع يدوي • منتجات نباتية • تدريب وتعليم الزبائن

المصدر: من وضع الباحثة.

بناء على الشكل السابق، فقد استنتجت الدراسة أن شركة النبيل تعمل على تحقيق التمايز من خلال خلق وإيجاد عوامل جديدة في منتجاتها غير موجودة في الصناعة كتنوع المنتجـات، والإضافات الجديدة، والوجبات الجاهزة، والتصنيع اليدوي، وتقـديم منتجـات نباتيـة، وتعلـيم وتدريب الزبائن حول طرق الطهي المتنوعة وكيفية التعامل مع المنتجات المجمدة مـن خـلال برنامج تلفزيوني خاص وصالة عرض منتجات النبيل. كما تقوم الشركة برفع بعـض العوامـل إلى مستوى أعلى من المنتجات المنافسة في الصناعة، وتتضمن هذه العوامل التغطية الواسـعة، والتوافر الدائم، والجودة، والسعر الملائم، والمكونات الـصحية، والـوزن المثـالي الـصادق، والتغليف المعياري، وقوة العلامة التجارية. وبهذا تتمكن الشركة من تحقيق التمايز في منتجاتها، كما أن زيادة الدقة والسرعة نتيجة مواكبة أحدث التقنيات وزيادة التصدير تؤديان إلـى خفـض التكاليف.

وقد أظهرت الاستجابات صعوبة في خفض التكاليف في شركة النبيل من خلال إزالـة وتقليص بعض العوامل إلى مستوى أدنى من الصناعة، وإنمـا تـتمكن الـشركة مـن إزالـة المواصفات المعينة للمستهلكين مباشرة، وخفض بعض العوامل في بعض المنتجات كالإضافات والتغليف وحجم قطع المنتج بهدف تقديمها بأسعار أقل دون التأثير على جـودة المنـتج لـتلائم الشرائح ذات الدخل الأقل. وهذا لا يتعارض مع إستراتيجية المحيط الأزرق لأنها تـدعو إلـى خفض العوامل والتكاليف التي لا تعود بالقيمة على الزبائن. هذا وتتوقع الباحثة خفض التكـاليف على المدى البعيد من خلال الاستغلال الكامل لخطوط الإنتاج، واقتصاديات الحجـم، ومواكبـة التطورات التكنولوجية.

وتتفق نتائج الدراسة في هذا السياق مع ما قدمه (Buttler, 2008) مـن توصـيات إلـى شركات دبي وأبو ظبي تهدف إلى استخدام نماذج العمل التي تقدم منتجات وخـدمات مميـزة، وتزيل الأنشطة التي لا قيمة لها في نظر الزبائن.

وفي هذا النطاق، يشير (Mohamed, 2009) إلى أن الشركات الماليزية المتميزة تـتمكن من ابتكار القيمة من خلال رفع وإيجاد أنشطة تؤدي إلى تقديم منتجات وخدمات جديدة بناء على متطلبات ورغبات الزبائن المتجددة، وإزالة وتقليص الأنشطة التي لا تعود على الزبائن والشركة بالقيمة المطلوبة. كما توصل (Chang, 2010) إلى أن تركيز المنظمات على الأنشطة التي تركز على افتراضات القيمة المدركة لدى الزبائن، وخفض التكاليف بإزالة الأنـشطة التـي لا تعـود بالقيمة المطلوبة يؤديان إلى ابتكار القيمة.

وفي هذا الإطار، فقد استنتجت الدراسة أن نجاح شركة النبيل في ابتكار القيمة يعـزى إلى تركيز الشركة على تحقيق عوامل القيمة لدى الزبائن بأسعار جذابة وبمزايا مختلفـة عـن المنافسين بما يتلاءم مع حاجات ومتطلبات الزبائن المتطورة. بالإضافة إلى أن شعارات شـركة النبيل تعبر عن المزايا الواقعية للمنتج، حيث أن شعارها الحالي هو (ولا يهمك) كما هو موضح في الشكل (5-3) الذي يدعو الزبائن إلى الثقة الكبيرة بقدرة شركة النبيل علـى تلبيـة جميـع المتطلبات والحاجات المتطورة.

وبناء عليه، ترى الباحثة أن إستراتيجية شركة النبيل تتوافق مع مـا أشـار لـه كـيم وماوبورن (Kim & Mauborgne, 2005) من أن إستراتيجية المحيط الأزرق الناجحـة تتـضمن ثلاث خصائص رئيسية هي:

1. التركيز (Focus) على عوامل ذات قيمة عالية للزبائن وللشركة معاً.
2. الاختلاف والابتعاد (Divergence) عن مزايا المنافسين.
3. تبني الشعار الواضح الصادق (Compelling Tagline).

شكل (5-3)

الشعار الحالي لشركة النبيل للصناعات الغذائية



المصدر: شركة النبيل للصناعات الغذائية

5-2-4 المحور الرابع: الامتداد إلـى أبعـد مـن الطلـب الحـالي (Reach Beyond Existing Demand)

أظهرت استجابات أفراد الدراسة أن شركة النبيل تعمل على جذب مجموعات مختلفة من الزبائن محلياً وعالمياً. حيث تمكنت من جذب مجموعات كبيرة من زبائن الشركات المنافـسة، وزبائن جدد في مناطق نائية وبعيدة، وجذب زبائن جدد في دول مختلفة حول العالم سواء أكانوا من المستهلكين أو المستخدمين في قطاع خدمات الأطعمة وقطاع تجارة التجزئة. ويعكس هـذا في رأي الباحثة عدم تركيز شركة النبيل على شريحة معينة من الزبائن، وإنما تركيزهـا علـى

عوامل القيمة المشتركة بين الزبائن وغير الزبائن والتي تتركز بشكل رئيسي حول تحقيق الجودة والمواصفات الدقيقة، وتحقيق السعر الملائم، والتغطية الواسعة والتوافر الدائم.

كما كشفت إجابات بعض أفراد الدراسة وعياً بمفهوم المسؤولية الاجتماعية التي عرفهـا (Wheelen & Hunger, 2006) بأنها المسؤولية الأخلاقية التي تلتزم الشركة بها إزاء أصـحاب المصالح (Stakeholders) من حملة الأسهم والزبائن والعاملين والموردين والحكومة والمجتمـع المحلي. حيث أشارت بيانات الدراسة حول إقامة المعارض المتنوعة، والمشاركة فـي برنـامج تلفزيوني، وإقامة صالة عرض دائمة، والتوزيع إلى المناطق النائيـة والبعيـدة، إلـى التـزام ومسؤولية اجتماعية تجاه الزبائن، وينشأ هذا الواجب من رغبة الشركة في تقديم منتج أو خدمـة ذات قيمة للزبائن.

وبناء عليه، فقد وجدت الدراسة أن حدود المسؤولية الاجتماعية لشركة النبيل تتوافق مع نظرية آرشي كارول (Archie Carroll) بأن للعمل أربع مسؤوليات اجتماعية تتدرج من الأكثـر أولية إلى الأقل أولوية وهي (Wheelen & Hunger, 2006):

1. مسؤوليات اقتصادية: وتتضمن إنتاج سلع وخدمات بهدف تحقيق العوائد المالية لأصحاب المصالح.
2. مسؤوليات قانونية: وتتضمن الالتزام بالقوانين الحكومية.
3. مسؤوليات أخلاقية: وتتضمن الالتزام بالقيم والسلوك الذي يتوقعه المجتمع.
4. مسؤوليات اختيارية: وهي مسؤوليات تختار الشركة أن تراعيها وتقدمها.

وقد استخلصت الدراسة أن حدود المـسؤولية الاجتماعيـة لـشركة النبيـل تتـضمن المسؤوليات الأربع. وترى الباحثة أن التزام شركة النبيل بهذا المدى الواسـع مـن المـسؤولية الاجتماعية له دور بارز في جذب مجموعات جديدة من غير الزبائن، وتحويلهم إلى زبائن مـن خلال تقديم قيم جديدة وملائمة في منتجاتها. وبهذا فإن شركة النبيل تعمل على الامتداد إلى أبعد من الطلب الحالي الذي دعا له كيم وماوبورن (Kim & Mauborgne, 2005) كمبدأ للتوجه نحـو ابتكار القيمة في محيط أزرق.

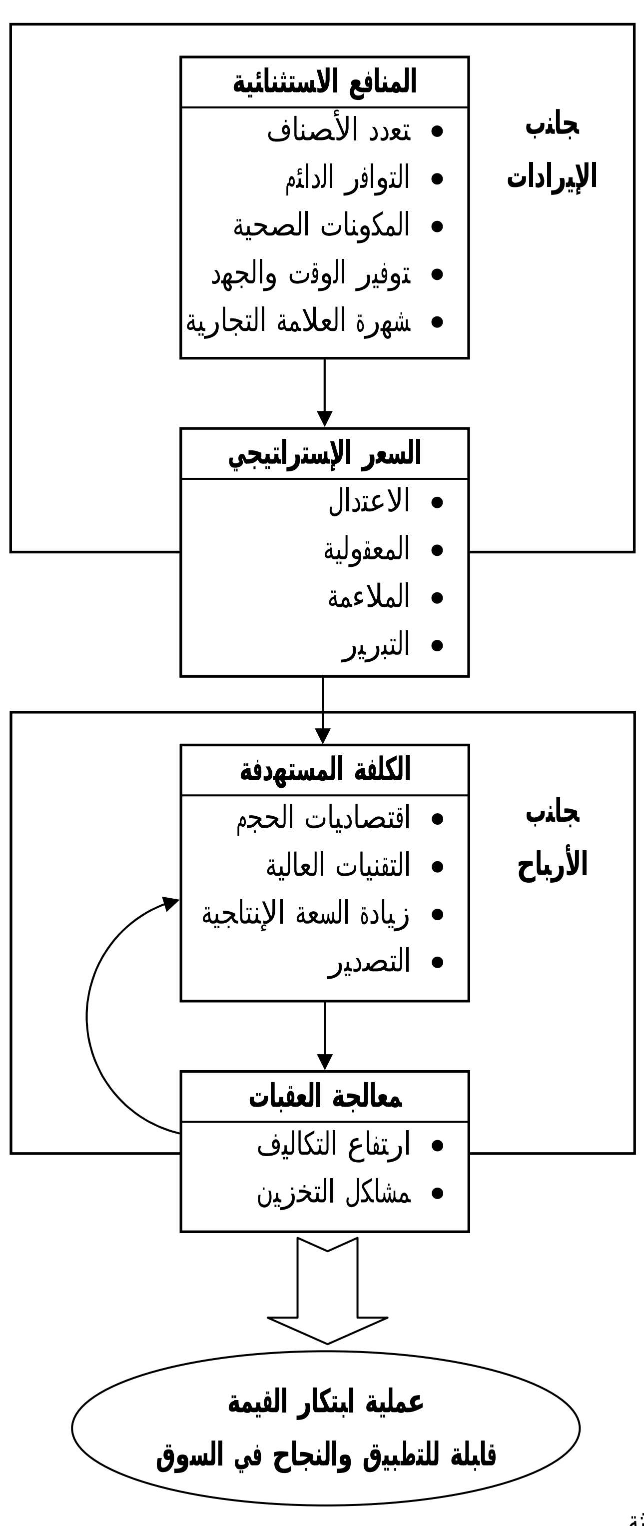
5-2-5 المحور الخامس: السعي نحو السياق الإستراتيجي الصحيح

(Get the Strategic Sequence Right)

أكّد أفراد الدراسة نجاح ابتكار القيمة الذي تتبعه شـركة النبيـل مـن خـلال اعتمـاد إستراتيجياتها القائمة على تحقيق منافع مميزة في منتجاتها بأسعار جذابة لأغلبية الزبائن. وبنـاء عليه، قامت الباحثة بتحليل بيانات أفراد الدراسة للتوصل إلى الـسياق الإسـتراتيجي الـصحيح لابتكار القيمة الذي يتمثل في أربع مراحل متتالية تهدف إلى تحقيق القيمة للزبائن وللشركة معاً. وتتمثل هذه المراحل بتحقيق منافع استثنائية في المنتجات، وتحقيق السعر الإستراتيجي الملائـم لأغلبية الزبائن المستهدفين، وتحقيق الكلفة المستهدفة التي تقود الشركة إلى تحقيق الأرباح وتمنع التقليد التنافسي، ومعالجة العقبات التي تواجه الشركة في ابتكار القيمة. ويظهر ما توصلت لـه الباحثة في الشكل (5-4) الذي يوضح السياق الإستراتيجي الصحيح في شركة النبيل، والذي يعد بمثابة حجر الأساس في تحويل فكرة ابتكار القيمة إلى منتج قابل للتطبيق والنجاح في السوق.

شكل (4-5)

أنموذج السياق الإستراتيجي الصحيح في شركة النبيل للصناعات الغذائية



المصدر: من وضع الباحثة.

توضح الباحثة في الشكل (5-4) أن السياق الإستراتيجي الصحيح في شركة النبيل يبدأ بتحقيق منافع استثنائية تدعو الناس إلى شراء منتجات النبيل. وقد حددت الباحثة هذه المنافع بخمس ركائز أساسية تتمثل في تعدد الأصناف، وحرص الشركة على التوافر الدائم لمنتجاتها في مراكز التسوق، والمكونات الصحية، وتوفير الوقت والجهد في منتجات جاهزة، والعلامة التجارية المشهورة في أذهان الزبائن. وهذا يقود الشركة إلى وضع أسعار ملائمة وجذابة لأغلبية الزبائن ومتناسبة مع المنافع المدركة من المنتج، حيث تتسم الأسعار بالاعتدال والمعقولية والملائمة والتبرير. وتشكل المنافع الاستثنائية والسعر الإستراتيجي جانب الإيرادات في نموذج عمل المنظمة. أما جانب الأرباح في نموذج عمل المنظمة فيتمثل في تحقيق الكلفة المستهدفة ومعالجة العقبات التي تواجه الشركة.

وقد توصلت الدراسة إلى أن شركة النبيل تظهر هيكلية تكاليف عالية نسبياً تتمثل في تكاليف البحث والتطوير المستمر، والاستثمار في المعدات والآلات الحديثة، ولا سيما أن شركة النبيل تعد بمثابة المحرك الأول في الصناعة (First Mover). كما أن الشركة في نهاية مرحلة النمو وبداية مرحلة النضج، مما يستدعي تقديم منتجات بخصائص ومزايا جديدة لتتلاءم مع احتياجات الزبائن المتغيرة. وبهذا فإنه يصعب خفض التكاليف بشكل كبير على المدى القريب؛ ويعزى هذا في رأي الباحثة إلى أن تحقيق الجودة والمواصفات العالية يتطلب تكاليف عالية، وهذا ما أكّده أحد أفراد الدراسة بقوله:

"عليك أن تدفع لتكون القائد في الصناعة" (أسامة أبو ليلى، 26 حزيران 2011).

كما أن قطاع الصناعات الغذائية هو قطاع حساس لارتباطه المباشر بصحة الإنسان، مما يتطلب التركيز الكبير على المواصفات والمعايير الدقيقة لتقديم منتجات مثالية في الجودة والمواصفات، وما يترتب عليه من ولاء الزبائن وتحقيق السمعة والشهرة.

وكما أشارت الباحثة سابقاً أن هذا لا يتعارض مع إستراتيجية المحيط الأزرق لأنها تدعو إلى خفض التكاليف التي لا تعود بالقيمة على الزبائن.

إضافة إلى ذلك، فقد بين أفراد الدراسة أن سياسات خفض التكاليف في شركة النبيل تتضمن اقتصاديات الحجم، واستخدام التقنيات العالية في الإنتاج والتخزين، وزيادة السعة الإنتاجية لخطوط الإنتاج، والتركيز على التصدير.

وأوضح أفراد الدراسة أن العقبات التي تواجه شركة النبيل تقتصر على ارتفاع التكاليف ومشاكل التخزين، وتتمكن الشركة من التغلب على هذه العقبات على المدى البعيد من خلال سياسات خفض التكاليف المتبعة في الشركة.

وفي نهاية هذا السياق، تجد الباحثة أن منتجات النبيل المميزة ذات الأسعار الجذابة تعد تحقيقاً للسياق الإستراتيجي الصحيح في ابتكار القيمة، والذي يجعل إستراتيجيات الشركة قابلة للتطبيق والنجاح في السوق، ويحقق القيمة للزبائن وللشركة معاً. وهو ما تراه الباحثة تحقيقاً لما دعا له كيم وماوبورن (Kim & Mauborgne, 2005) بالتوجه نحو المحيط الأزرق بسبب زيادة حدة المنافسة وما يترتب عليها من انخفاض في الأسعار مع انخفاض في جودة المنتجات.

وينسجم هذا مع ما توصل إليه (Chang, 2010) أن تحقيق المنافع الاستثنائية التي تتضمن سرعة وصول المنتج إلى السوق وخفض الكلفة وتحقيق السعر الملائم في قطاع صناعة الهواتف الخلوية، يقود الشركات إلى تحقيق القيمة العالية للزبائن وللشركات، ونجاح ابتكار القيمة.

6-2-5 المحور السادس: دور إستراتيجية المحيط الأزرق في ريادة منتجات وأسواق

اعتماداً على نتائج الدراسة السابقة، فقد توصلت الدراسة إلى أن إستراتيجيات شركة النبيل للصناعات الغذائية تتضمن تطبيق المبادئ الأربعة الرئيسية لإستراتيجية المحيط الأزرق التي دعا لها كيم وماوبورن (Kim & Mauborgne, 2005) والمتمثلة في:

1. إعادة بناء حدود السوق.
2. التركيز على الصورة الكلية، وليس على الأرقام.
3. الامتداد إلى أبعد من الطلب الحالي.
4. السعي نحو السياق الإستراتيجي الصحيح.

وبناء عليه، فإن دور إستراتيجية المحيط الأزرق في ريادة منتجات وأسواق يقوم على القواعد التالية:

أولاً: مزايا المحرك الأول (First Mover) في الصناعة

استخلصت الدراسة أن تحقيق مبادئ إستراتيجية المحيط الأزرق في شركة النبيل يجعلها تمتاز بمزايا المحرك الأول (القائد) في الصناعة (First Mover). ويدعم استنتاج الباحثة ما توصلت إليه إحدى الدراسات في عام (2009) أن شركة النبيل هي الشركة القائدة في قطاع الصناعات الغذائية في الأردن. وفي هذا أشار مساعد مدير التسويق بقوله:

"تعد شركة النبيل بمثابة المحرك الأول (القائد) في تقديم المنتجات الجديدة ذات القيم المميزة غير الموجودة في الصناعة" (أسامة أبو ليلى، 26 حزيران 2011).

وقد توصلت الدراسة أن مزايا المحرك الأول في شركة النبيل للصناعات الغذائية تتضمن تحقيق السمعة العالية، وإنشاء العلامة التجارية المشهورة، وتحقيق القيادة التكنولوجية في مجال المعدات والمستودعات، وكسب ولاء الزبائن وقنوات التوزيع، بالإضافة إلى بناء حواجز

تمنع أو تبطئ الشركات المنافسة من تقليد تحركاتها الإستراتيجية، وتتمثل هـذه الحـواجز فـي شركة النبيل للصناعات الغذائية بما يلي:

1. الاستفادة من اقتصاديات الحجم في الاستيراد والتصدير والإنتاج والتوزيع.
2. مواكبة التطورات التكنولوجية ذات الكلفة العالية.
3. تكوين شهرة العلامة التجارية.
4. كسب ولاء الزبائن.

وفي هذا السياق، وجدت الدراسة أن مزايا المحرك الأول (القائد) لشركة النبيل تتوافـق مع ما أشار له (تومسون، وستريكلاند، 2006) أن للمحرك الأول في الصناعة مزايـا إيجابيـة وفعالة تتضمن ما يلي:

1. إنشاء صورة وسمعة للشركة لدى الزبائن.
2. توفير ميزة التكلفة الناتجة عن الالتزامات المبكرة بالتكنولوجيا الجديدة.
3. إخلاص العملاء عن طريق عمليات الشراء المتكررة.
4. جعل التقليد التنافسي أمر صعب.

كما بين (تومسون، وستريكلاند، 2006) أن للمحرك الأول في الصناعة محاذير تتمثـل في ارتفاع التكاليف، وعدم وصول منتجات المحرك الأول لمستوى توقعات المشترين، والتقـدم التكنولوجي المتسارع الذي قد يؤدي إلى تقدم المنافسين على المحرك الأول. وبناء عليـه، فقـد استنتجت الباحثة أن محاذير المحرك الأول في شركة النبيل تقتصر على التكاليف العاليـة فـي الآلات والمعدات الحديثة، والبحث والتطوير المستمر. وهذا ما أكده أحد أفراد الدراسة بقوله:

"عليك أن تدفع لتكون القائد في السوق" (أسامة أبو ليلى، 26 حزيران 2011).

وترى الباحثة أن هذه التكاليف العالية لا تشكل عقبة تحول دون الاستمرار في ابتكـار القيمـة والمحافظة على الوضع القيادي في السوق، وربما يعزى هذا في رأي الباحثـة إلـى الأسـباب الآتية:

1. تتوقع شركة النبيل خفض التكاليف على المدى البعيد من خـلال اقتـصاديات الحجـم، وزيادة السعة الإنتاجية لخطوط الإنتاج نتيجة لجذب مجموعات جديدة من الزبائن، وزيادة الصادرات.
2. أثبتت الدراسات أن منتجات النبيل ذات علامة تجارية قوية ومكانة مميزة وصورة ذهنية تفوق توقعات المستهلكين.
3. يعد التقدم التكنولوجي في قطاع الصناعات الغذائية بطيئاً نوعاً ما مقارنة مع الـصناعات سريعة النمو كالاتصالات الخلوية، مما يشكّل عائقاً يحول دون قدرة الشركات المنافـسة على التقدم.

وبناء على ما تقدم، تعتقد الباحثة أن ابتكار القيمة المستمر في شركة النبيـل وتحقيـق المبادئ الأساسية لإستراتيجية المحيط الأزرق، يؤدي إلى جعل ميزات المحرك الأول (القائـد) دائمة نوعاً ما، وجعلها شركة قائدة في السوق.

ثانياً: ريادة منتجات وأسواق

بينت نتائج الدراسة أن الدور الذي تلعبه إستراتيجية المحيط الأزرق يتمثل فـي ريـادة منتجات وأسواق في قطاع الصناعات الغذائية محلياً وعالميـاً. حيـث بـين (Ireland, Hitt & Sirman, 2003) أن الريادة تتمثل في الأعمال التي تمكن الشركات من البحث عن الفرص التـي لا يمتلكها المنافسون، وتكوين أعمال جديدة، وابتكار منتجات وخدمات وعمليات جديدة، وتقديمها بأسعار تفوق الكلفة وتعود بالربح على المنظمة.

كما أوضح (الدوري، والسعيدي، 2010) أن الريادة الناجحة تتطلب من المنظمـات أن تبحث بعيداً عن عملياتها وأسواقها الحالية وراء الفرص الجديدة التي تعمل على خلـق القيمـة للزبائن ولحملة الأسهم، حيث أوضحا أن الفرصة الجيدة التي تقود الشركة إلى الريادة تتـضمن المؤشرات التالية:

1. خلق القيمة: يجب أن تعطي الفرصة الجيدة قيمة للزبائن وللشركة معاً.
2. اعتبار المنتجات جذابة: يجب أن يكون هناك طلب سوقي على المنتجات الجديدة.
3. القابلية للتحقيق: يجب أن تكون الفرصة ممكنة مادياً وقابلة للتطبيق.
4. الاستمرارية: يجب أن تكون الفرصة جذابة لمدة زمنية كافية.

وبناء عليه، فقد استنتجت الدراسة أن إستراتيجية المحيط الأزرق التي تطبقهـا شـركة النبيل تحقق مؤشرات الفرصة الناجحة لتحقيق الريادة. وبهذا فإن إسـتراتيجية المحـيط الأزرق هي الفرصة التي تقود شركة النبيل نحو تحقيق الريادة، وقد أثبتت الباحثة صحة ما توصلت إليه من خلال تحليل بيانات الدراسة كما هو موضح في الجدول (5-2).

جدول (5-2)

مؤشرات الفرصة الناجحة لتحقيق الريادة في شركة النبيل للصناعات الغذائية

مؤشرات الفرصة الناجحة	مبادئ إستراتيجية المحيط الأزرق	مظاهر تحقيق شركة النبيل لمؤشرات الفرصة الناجحة
(1) خلق القيمة	إعادة بناء حدود السوق	• تقديم منتجات بديلة كالحلويات والمعجنات تحتوي على عوامل القيمة للزبائن في البدائل. • تقديم خدمات مكملة لمنتجات الشركة كتعليم وتـدريب الزبائن حول طرق الطهي المتنوعة. • تحقيق القيمة لمجموعات جديدة من شركات المطـاعم العالمية، ومراكز التسوق العالمية. • تحقيق القيمة في منافع المنتج الوظيفية والتأثيرية. • استغلال الاتجاهات المعاصرة لتتلاءم مع عوامل القيمة المتغيرة للزبائن. • تحقيق القيمة للشركة من خلال جـذب زبـائن جـدد، وزيادة المبيعات والحصة السوقية والأرباح.
	التركيز على الصورة الكلية، وليس على الأرقام	• إرسال المديرين إلـى الأسـواق، وعمـل الدراسـات والاستبانات الدورية بهدف التواصل مع الزبائن وتلبية قيمهم ومتطلباتهم.
	الامتداد إلى أبعد من الطلب الحالي	• جذب مجموعات جديدة مـن غيـر الزبـائن كزبـائن الشركات المنافسة، والزبائن في المناطق النائية والبعيدة من خلال تقديم منتجات ذات قيم ملائمة.
	السعي نحو السياق الإستراتيجي الصحيح	• تتضمن المرحلة الأولى لتحقيق نجاح ابتكـار القيمـة تحديد المنافع الاستثنائية والقيم المدركة التي تدفع الناس إلى شراء منتجات الشركة كالمكونات الصحية، والسعر الملائم، والتوافر الدائم.

مؤشرات الفرصة الناجحة	مبادئ إستراتيجية المحيط الأزرق	مظاهر تحقيق شركة النبيل لمؤشرات الفرصة الناجحة
(2) اعتبار المنتجات جذّابة	إعادة بناء حدود السوق	• تلبية متطلبات شركات قطاع خدمات الأطعمة من مطاعم وشركات طيران وفنادق.
	التركيز على الصورة الكلية، وليس على الأرقام	• الاتصال المستمر مع الزبائن بهدف تقديم منتجات تلبي متطلباتهم.
	الامتداد إلى أبعد من الطلب الحالي	• دراسة عوامل القيمة لغير الزبائن من مستهلكين وشركات مطاعم عالمية، وتلبية متطلباتهم بهدف جذبهم وتحويلهم إلى زبائن.
(3) القابلية للتحقيق	السعي نحو السياق الإستراتيجي الصحيح	• تعمل شركة النبيل على تحقيق منافع مميزة في منتجاتها، وتحقيق الأسعار الملائمة وسياسات خفض التكاليف، ومعالجة العقبات التي تواجه ابتكار القيمة، بهدف تحويل فكرة ابتكار القيمة إلى منتج قابل للتطبيق والنجاح في السوق.
(4) الاستمرارية	إعادة بناء حدود السوق	• تواكب شركة النبيل التغيرات التكنولوجية المتسارعة، والعولمة، والتغير في نمط الحياة، فتعمل على تقديم منتجات بمزايا جذابة تتلاءم مع عوامل القيمة المتغيرة للزبائن خلال فترة زمنية كافية.

المصدر: من وضع الباحثة.

ثالثاً: نتائج الريادة في شركة النبيل للصناعات الغذائية

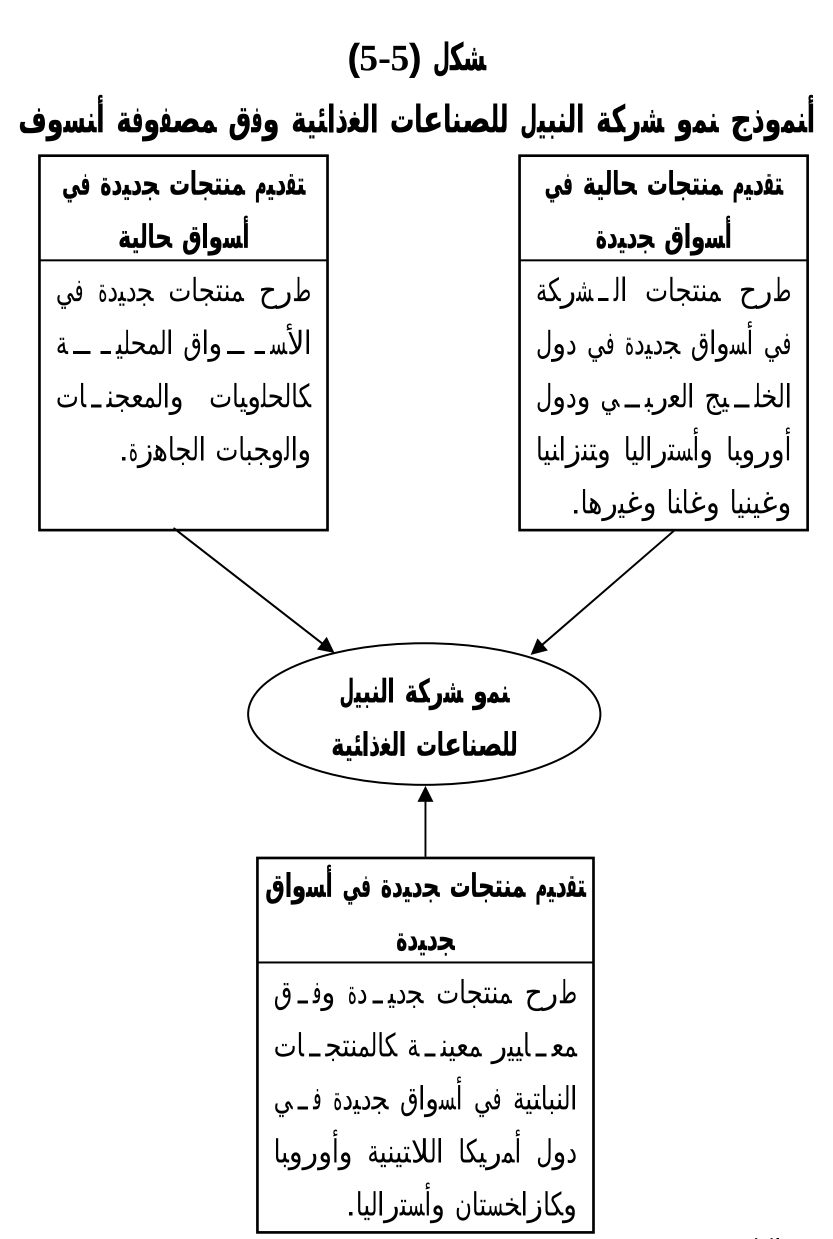
أظهر تحليل الباحثة لبيانات الدراسة أن الريادة تقود شركة النبيل إلى النمو من خلال تقديم منتجات ذات قيم مميزة وفريدة، وإنشاء أسواق جديدة، وذلك بما يتوافق مع فرص نمو الشركات التي أوضحها أيجور أنسوف (Igor Ansoff) من خلال مصفوفة أنسوف (Ansoff Matrix).

وينسجم هذا مع ما أشار له (الدوري، والسعيدي، 2010) أن توجه الشركات نحو تحقيق أهدافها في النمو في محيط أزرق يتم من خلال إستراتيجية تطوير المنتج أي تقدم منتجات جديدة في أسواق حالية، أو إستراتيجية تطوير السوق أي تقديم منتجات حالية في أسواق جديدة، أو إستراتيجية التنويع أي تقدم منتجات جديدة في أسواق جديدة.

وقد أوضحت الدراسة النمو الذي حققته شركة النبيل وفق مصفوفة أنسوف من خلال الأنموذج المبين في الشكل (5-5).

شكل (5-5)

أنموذج نمو شركة النبيل للصناعات الغذائية وفق مصفوفة أنسوف



المصدر: من وضع الباحثة.

بناء على ما تقدم، تخلص الدراسة أن تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق يؤدي إلى نمو شركة النبيل من خلال تقديم المنتجات ذات القيم المميزة، وإنشاء أسواق جديدة تتمثل في محـيط أزرق. ويؤدي هذا النمو إلى جذب مجموعات جديدة من الزبائن؛ سـواء أكـانوا مـن زبـائن الشركات المنافسة، أو زبائن جدد في المناطق النائية والبعيدة، أو زبائن جدد في دول مختلفة من العالم. حيث أن ابتكار القيمة له دور في جذب مجموعات من الزبائن ممن لم يكونوا زبائن فـي قطاع الصناعات الغذائية المجمدة نظراً لعدم وجود منتجات تلبي الرغبات والتفضيلات.

وفي هذا السياق، فقد أكّد أفراد الدراسة هذا النمو من خلال الإشارة إلـى زيـادة عـدد الحاويات المصدرة إلى المملكة العربية السعودية والإمارات العربية المتحدة مـن (8) حاويـات خلال عام (2010) إلى (25) حاوية خلال النصف الأول من العام الحالي (2011). كمـا ارتفـع الإنتاج من (350) طناً قبل (3) سنوات، إلى (900) طن خلال النصف الأول من العام الحـالي. وقد أدى هذا النمو في الإنتاج والصادرات إلى نمو مبيعات شركة النبيل بنـسبة (20%) سـنوياً، وإلى نمو أرباح الشركة.

بالإضافة إلى ما أظهرته دراسة حديثة وهي دراسة نيلسون (Nielson study) التي تمت خلال شهري حزيران وتموز لعام (2011) أن الحصة السوقية لمنتجات النبيـل مـن منتجـات الدجاج والكبة بلغت (62.8%)، و(35%) لمنتجات البرغر، وهي تعد حصة سوقية كبيرة جداً، مما يعكس الأداء الفعال للإستراتيجية المتبعة في شركة النبيل، والنمو الكبير الذي حققته الشركة.

ونوه أفراد الدراسة على أثر ارتفاع التكاليف على خفض أرباح الـشركة، وقـد أيـدت الباحثة صحة ما تنبأوا به من أن ترتفع نسبة الأرباح عندما يتم الاستغلال الكامل لخطوط الإنتاج نتيجة جذب مجموعات جديدة من الزبائن وما له من دور في خفض التكاليف وزيادة الأرباح.

وترى الباحثة أن إعادة استثمار الأرباح في المعدات والآلات الحديثة التي أشـار لهـا بعض أفراد الدراسة، ربما يعزى إلى سعي شركة النبيل الدائم لتكون الشركة القائدة والمحـرك الأول في الصناعة استجابة للتوجهات المعاصرة التي تواجه أسواقنا الحالية في ظـل المنافـسة الشديدة، وهذا يستدعي مواكبة التطورات التكنولوجية والتغيرات في حاجات ومتطلبات الزبـائن بهدف تحقيق أعلى المواصفات والمعايير، ورفع الكفاءة والفاعلية للعمليات الإنتاجية والتـسويقية بهدف تحقيق ابتكار القيمة المستمر.

واستناداً إلى جميع ما سبق ذكره، تستنتج الدراسة أن تطبيق إستراتيجية المحـيط الأزرق وابتكار القيمة المستمر في شركة النبيل له دور بارز وجلي في جعل شركة النبيل المحـرك الأول والشركة القائدة في قطاع الصناعات الغذائية المجمدة، وما له من دور في تحقيق الريادة المتمثلـة بنمو الشركة من خلال تقديم منتجات مميزة بأسعار ملائمة وجذّابة لأغلبية الزبائن، وإنشاء أسواق جديدة، وجذب زبائن جدد، ونمو المبيعات والحصة السوقية والأرباح، وبهذا تتحقق القيمة للزبـائن وللشركة معاً.

ويعكس هذا في رأي الباحثة سعي شركة النبيل المستمر للانفلات من أسواق المنافـسة بتقديمها ما هو جديد ومختلف، مما يشكل بيئة محيط أزرق في شركة النبيل للصناعات الغذائية، ويقود إلى تحقيق القيمة للزبائن وللشركة.

3-5 الاستنتاجات

استناداً إلى تحليل النتائج ومناقشتها، فقد توصلت الباحثة إلى الاستنتاجات التالية:

- إن التغيرات المتسارعة هي السمة الواضحة للأعمال التجارية المعاصرة، حيث أن الاتجاهات المعاصرة الرئيسية المتمثلة في زيادة حدة المنافسة، والعولمة، والتطورات التكنولوجية المتسارعة، وتحقيق المسؤولية الاجتماعية، والتغير في نمط الحياة وما يرافقه من تغير في أذواق الزبائن ومتطلباتهم، وزيادة الطلب على المنتجات المجمدة عالمياً، والتضخم المالي الذي رافق النزوح من بعض الدول العربية، بالإضافة إلى ما توصل له نموذج بورتر(Porter) لقوى التنافس الخمس من زيادة حدة المنافسة وعدم جاذبية الصناعة؛ تشكل بيئة محيط أحمر. مما يدفع شركة النبيل للصناعات الغذائية إلى التحرك الإستراتيجي للانفلات من أسواق المنافسة وابتكار القيمة في محيط أزرق.
- لا تعتبر شركة النبيل للصناعات الغذائية المنافسة تهديداً، وإنما فرصة للتحسين والتطوير المستمر وابتكار القيمة، مما ينم عن تفكير إستراتيجي غير تقليدي لدى إدارة الشركة.
- تعمل شركة النبيل على تطبيق المبادئ الأربعة الرئيسية لإستراتيجية المحيط الأزرق التي دعا لها كيم وماوبورن (Kim & Mauborgne) عام (2005)، والمتمثلة بالآتي:

1. إعادة بناء حدود السوق (Reconstruct Market Boundaries).
2. التركيز على الصورة الكلية، وليس على الأرقام (Focus on the Big Picture, Not Numbers).
3. الامتداد إلى أبعد من الطلب الحالي (Reach Beyond Existing Demand).
4. السعي نحو السياق الإستراتيجي الصحيح (Get The Strategic Sequence Right).

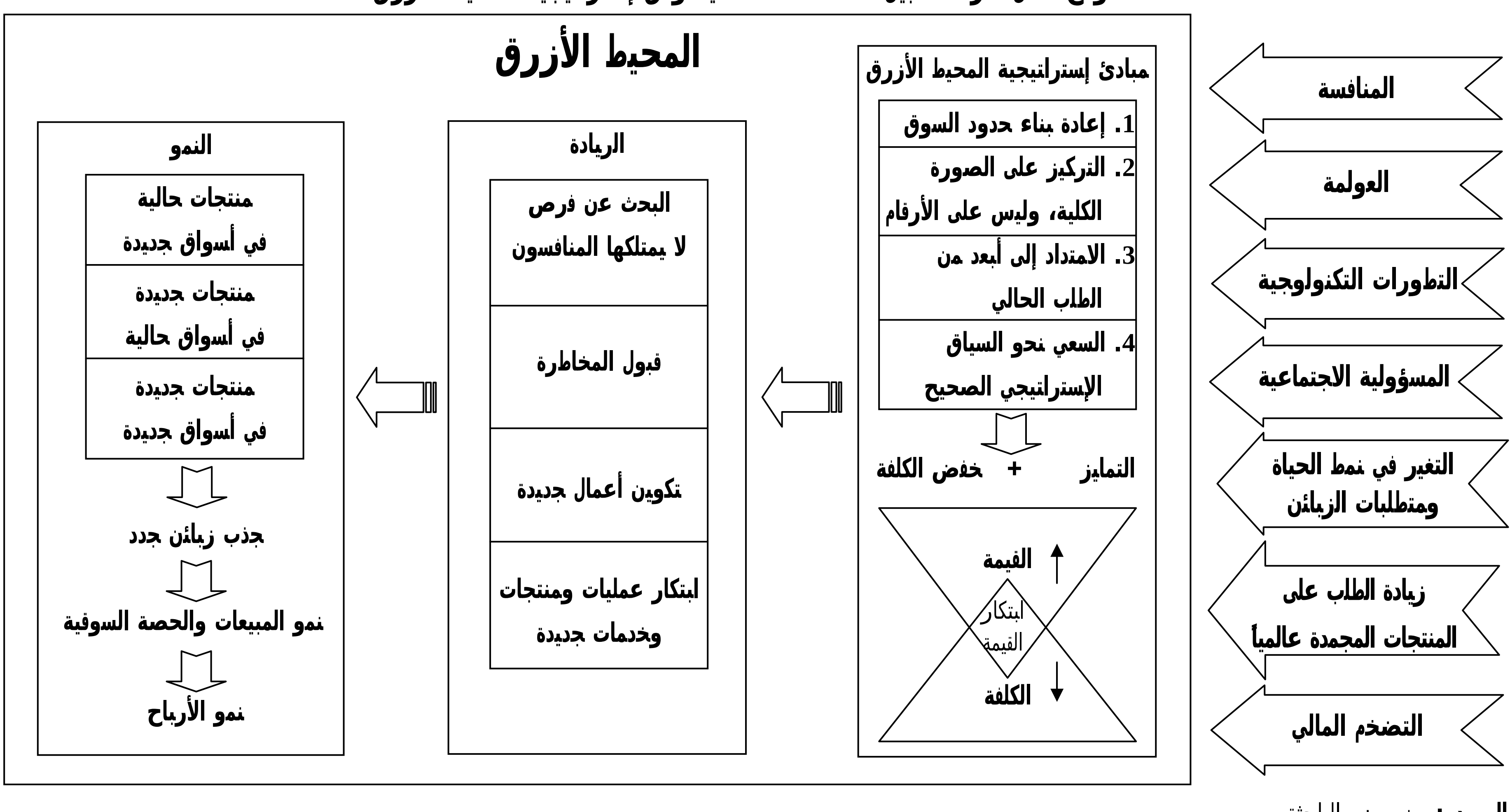
- تتوجه شركة النبيل نحو الانفلات من أسواق المنافسة، والبحث عن الفرص في محيط أزرق من خلال إعادة بناء حدود السوق الذي يتضمن تقديم المنتجات البديلة التي تحتوي على عوامل القيمة في البدائل، والتركيز على الخدمات المكملة، وتقديم المنتجات للمجموعات المختلفة من الزبائن من المستهلكين والمستخدمين، والتركيز على جاذبية المنتج الوظيفية والتأثيرية، ومواكبة الاتجاهات المعاصرة.
- لا تقوم شركة النبيل بالتحليل العميق للمنافسين، وإنما ترى الابتكار من خلال أعين الزبائن، وذلك بالتركيز على الصورة الكلية في السوق من خلال التواصل المستمر مع الزبائن بهدف معرفة عوامل القيمة وتحقيق حاجاتهم ومتطلباتهم، وبهذا تتمكن شركة النبيل من تقديم منتجات ذات قيمة بأسعار جذابة، وجذب زبائن جدد.
- تسعى شركة النبيل إلى تحقيق التمايز وخفض الكلفة في آن واحد، فتعمل على خلق وإيجاد عوامل قيمة جديدة في منتجاتها، ورفع بعض العوامل إلى مستوى أعلى من الصناعة. ولكن يصعب عليها إزالة وخفض بعض العوامل إلى مستوى أدنى من الصناعة بهدف خفض التكاليف، حيث يقتصر هذا على إزالة المواصفات المعينة للمستهلكين مباشرة (No Customization)، وخفض بعض العوامل في بعض المنتجات كالإضافات والتغليف وحجم قطع المنتج بهدف تقديمها بأسعار أقل دون التأثير على جودة المنتج، وذلك حتى تلائم الشرائح ذات الدخل المنخفض. وترى الباحثة أن هذا لا يتعارض مع إستراتيجية المحيط الأزرق لأنها تدعو إلى خفض العوامل التي لا تعود بالقيمة على الزبائن.
- تتمكن شركة النبيل من تحقيق التمايز وخفض الكلفة في السوق العالمي بشكل أكبر منه في السوق المحلي، ويعزى هذا إلى إمكانية أكبر لخفض التكاليف في السوق العالمي نتيجة زيادة السعة الإنتاجية لغايات التصدير، وغياب الضرائب المحلية عن المنتجات المصدرة.

- يصعب على شركة النبيل خفض التكاليف، ولا سيما أنها المحرك الأول (القائد) في الصناعة (First Mover)، كما أنها في بداية مرحلة النضج وما يرافق هذه المرحلة من هيكلية تكاليف عالية نسبياً في مواكبة التطورات التكنولوجية في الآلات والمعدات والبحث والتطوير المستمر.
- تتوجه شركة النبيل إلى التركيز على اقتصاديات الحجم في الاستيراد والتصدير والإنتاج والتوزيع، واستخدام التقنيات العالية، والاستغلال الكامل لخطوط الإنتاج، والتركيز على التصدير؛ وذلك بهدف التغلب على العقبات المرتبطة بارتفاع التكاليف، وتحقيق الأسعار الملائمة لأغلبية الزبائن، وما تؤول إليه من جذب زبائن جدد ونمو المبيعات والحصة السوقية والأرباح.
- تتميز منتجات شركة النبيل بمزايا فريدة وواضحة تجعلها مختلفة عن المنتجات المنافسة وملائمة للشرائح المختلفة من الزبائن، مما يؤدي إلى الامتداد إلى أبعد من الطلب الحالي، وتحقيق عوامل القيمة لمجموعات مختلفة من الزبائن وغير الزبائن، وبهذا تتمكن شركة النبيل من جذب مجموعات جديدة من زبائن لم يكونوا زبائن في قطاع الصناعات الغذائية، أو لم يكونوا زبائن لشركة النبيل لعدم وجود منتجات تلبي الرغبات والتفضيلات.
- تحقق شركة النبيل السياق الإستراتيجي الصحيح في تحويل فكرة ابتكار القيمة إلى منتج قابل للتطبيق والنجاح في السوق. ويتمثل هذا السياق في تحقيق منافع استثنائية ومميزة للزبائن، وتحقيق السعر الإستراتيجي الملائم لأغلبية الزبائن، والوصول إلى الكلفة المستهدفة من خلال سياسات خفض التكاليف، ومعالجة العقبات التي تواجه ابتكار القيمة.
- تظهر شركة النبيل وعياً بمفهوم المسؤولية الاجتماعية، فتحرص على المشاركة في المعارض المتنوعة، والمشاركة في برنامج تلفزيوني، والتوزيع إلى المناطق النائية والبعيدة رغبة في تحقيق القيمة لمجموعات مختلفة من الزبائن.

- تعد شركة النبيل شركة مبتكرة تمتاز بمزايا المحرك الأول (القائد) في الصناعة (First Mover) والتي تتضمن السمعة العالية، والعلامة التجارية المشهورة، والقيادة التكنولوجية في مجال المعدات والآلات والمستودعات، وكسب ولاء الزبائن وقنوات التوزيع، وبناء حواجز تمنع أو تبطئ الشركات المنافسة من تقليدها، وتتمثل هذه الحواجز في الاستفادة من اقتصاديات الحجم، واستخدام التقنيات ذات الكلفة العالية، وتكوين العلامة التجارية المشهورة، وتحقيق ولاء الزبائن.
- يعد تطبيق مبادئ إستراتيجية المحيط الأزرق في شركة النبيل بمثابة الفرصة الناجحة التي تقود الشركة إلى تحقيق الريادة التي تتمثل نتائجها في تحقيق نمو الشركة من خلال تقديم المنتجات المميزة وإنشاء أسواق جديدة، وما له من أثر في جذب زبائن جدد، ونمو المبيعات والحصة السوقية والأرباح.
- يعد الابتكار في قطاع الصناعات الغذائية تطويراً للمنتجات الحالية والتكنولوجيا المستخدمة، مما يوضح إمكانية خلق محيط أزرق من داخل الأسواق الحالية. كما يعد تقديماً لمنتجات جديدة وإنشاء أسواق جديدة، مما يوضح خلق محيط أزرق نقي. وتبرز أهمية البحث عن أسواق محيط أزرق في جعل قطاع الصناعات الغذائية حياً في ظل التغيرات المتسارعة.
- يظهر المديرون في شركة النبيل وعياً بمبادئ إستراتيجية المحيط الأزرق رغم عدم إدراكهم لمصطلحات هذه الإستراتيجية الجديدة، ويعكس هذا في رأي الباحثة كفاءة المديرين وسعيهم المتواصل نحو ابتكار القيمة.
- توصلت الباحثة إلى وضع أنموذج للعمل ضمن محيط أزرق بعيد عن المنافسة، ويبين دور إستراتيجية المحيط الأزرق في شركة النبيل للصناعات الغذائية في ريادة منتجات وأسواق، كما هو موضح في الشكل (5-6).

شكل (5-6)

أنموذج عمل شركة النبيل للصناعات الغذائية وفق إستراتيجية المحيط الأزرق



المصدر: من وضع الباحثة.

يوضح الشكل (6-5) الأنموذج الذي توصلت إليه الدراسة لعمل شركة النبيل للصناعات الغذائية وفق إستراتيجية المحيط الأزرق، ودورها في ريادة منتجات وأسواق. حيث أن الاتجاهات المعاصرة المتمثلة في ازدياد حدة المنافسة، والعولمة، والتطورات التكنولوجية، والسعي لرضا الزبون وتلبية حاجاته تحقيقاً للمسؤولية الاجتماعية، والتغير في نمط الحياة ومتطلبات الزبائن، وزيادة الطلب على المنتجات المجمدة عالمياً، والتضخم المالي الذي رافق النزوح من بعض الدول العربية؛ تشكل بيئة محيط أحمر، مما يدفع شركة النبيل للانفلات من أسواق المنافسة، والتوجه نحو ابتكار القيمة في أسواق غير مكتشفة متمثلة بالمحيط الأزرق. ويتم هذا من خلال تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق المتمثلة في المبادئ الأربعة الرئيسية التالية التي دعا لها كيم وماوبورن (Kim & Mauborgne) عام (2005):

1. إعادة بناء حدود السوق
2. التركيز على الصورة الكلية، وليس على الأرقام
3. الامتداد إلى أبعد من الطلب الحالي
4. السعي نحو السياق الإستراتيجي الصحيح

وتقود إستراتيجية المحيط الأزرق إلى ابتكار القيمة من خلال تحقيق التمايز وخفض الكلفة في آن واحد، وبالتالي تقديم منتجات مميزة بأسعار جذابة، وتحقيق القيمة للزبائن وللشركة معاً.

وقد توصلت الدراسة أن إستراتيجية المحيط الأزرق هي الفرصة الناجحة في تحقيق الريادة من خلال البحث عن الفرص التي لا يمتلكها المنافسون، وقبول المخاطرة في تكوين الأعمال الجديدة، وابتكار عمليات ومنتجات وخدمات جديدة. وبهذا تؤدي إستراتيجية المحيط الأزرق إلى ريادة منتجات وأسواق، وتحقيق النمو، وجذب زبائن جدد، وما يرافقه من نمو في المبيعات والحصة السوقية والأرباح.

4-5 التوصيات

حظي موضوع ابتكار القيمة باهتمام متزايد منذ أواخر القرن العشرين وأوائل القرن الحادي والعشرين، وخاصة في ظل التغيرات المتلاحقة في بيئة الأعمال المضطربة. وقد قدم الباحثان كيم وماوبورن (Kim & Mauborgne) في عام (2005) مدخلاً إستراتيجياً جديداً يتمثل في إستراتيجية المحيط الأزرق (Blue Ocean Strategy) التي تدعو الشركات إلى الانفلات من أسواق المنافسة المتمثلة في المحيط الأحمر، والتوجه نحو ابتكار القيمة في أسواق غير مكتشفة متمثلة بالمحيط الأزرق.

وبناء عليه، قامت الباحثة بهذه الدراسة لإلقاء الضوء على واقع تطبيق هذه الإستراتيجية في شركة مبتكرة وقائدة في قطاع الصناعات الغذائية في الأردن وهي شركة النبيل للصناعات الغذائية، وإبراز الدور الذي تلعبه هذه الإستراتيجية في الريادة.

واستناداً إلى نتائج الدراسة واستنتاجاتها، تعرض الدراسة عدداً من التوصيات الإجرائية والعملية التي تساعد في اتخاذ القرارات، وكذلك التي تساعد في إجراء المزيد من البحوث والدراسات في هذا المجال.

وفيما يلي عرض لهذه التوصيات:

- إن حدود الصناعة التي تتضمن حدوداً للمنافسين وحدوداً للزبائن المستهدفين، موجودة فقط في أذهان المديرين، وليس لها وجود على أرض الواقع. وبناء عليه توصي الباحثة مديري شركات الأعمال بعدم تحديد المنافسين أو تحديد شرائح معينة من الزبائن كأساس في التخطيط الإستراتيجي، وإنما يجب التوجه نحو التفكير الإستراتيجي غير التقليدي، والتركيز على تعظيم القيم في المنتجات والخدمات بهدف جذب غير الزبائن وتحويلهم إلى زبائن.

- تقترح الدراسة على شركات الأعمال أن تواكب الاتجاهات المعاصرة في بيئة الأعمال المضطربة، وتتفاعل مع التغيرات البيئية المتسارعة بهدف الابتعاد عن المنافسة، وتقديم منتجات وخدمات مميزة بأسعار جذابة لأغلبية الزبائن، وبالتالي خلق منظمات يكون الرابح فيها هو الزبون وأصحاب المصالح والمجتمع بأكمله.
- توصي الدراسة شركات الأعمال عند تقديم منتجات أو خدمات جديدة بالتفكير في القيم الجديدة التي لم يقدمها المنافسون والعمل على تقديمها، وذلك بهدف ابتكار القيمة ودخول أسواق جديدة في ظل المنافسة الشديدة.
- تقترح الدراسة على شركات الأعمال أن تبحث عن الابتكار من خلال أعين الزبائن، وليس من خلال أعين المنافسين، فتعمل على تحليل احتياجات السوق والزبائن بهدف تحديد عوامل القيمة، واستغلال الفرص المتاحة بهدف تنمية وتطوير شركات ناجحة.
- تقترح الدراسة على شركات الأعمال أن تركز في أعمالها على رفع وإيجاد الأنشطة التي تؤدي إلى تقديم المنتجات أو الخدمات الجديدة بناء على رغبات وحاجات الزبائن المتجددة، وبالتالي زيادة رضا الزبون. وتقليص وإزالة الأنشطة التي لا تعود بالقيمة على الزبائن، ولا تعود على الشركة بالإيرادات المطلوبة. وبالتالي تتمكن الشركات من تحقيق التمايز وخفض الكلفة في آن واحد.
- توصي الدراسة الحكومات بأن تعمل على دعم الابتكار والريادة بهدف تشجيع شركات الأعمال على الابتعاد عن العمل التقليدي في أسواق المنافسة الذي يؤدي إلى خسارة الزبائن، وخسارة رأس المال، وخسارة الدولة للاستثمارات الناجحة. وتمكين الشركات من تحويل المبادرات الناشئة إلى إستراتيجيات ناجحة، وذلك اقتداء بحكومة مدينة دبي التي تعمل على

تشجيع ابتكار القيمة من خلال إعادة هيكلية الإجراءات الحكومية وتشجيع الاستثمار، مما جعل مدينة دبي تتفوق على مدينة شنغهاي الصينية في النمو الاقتصادي.

- تقترح الدراسة على القادة في وزارة التربية والتعليم والجامعات أن يعملوا على توفير بيئات تعليمية غير تقليدية تجذب الشباب نحو الإبداع والتفكير الريادي البناء، وتشجعهم على الريادة والتكيف مع التحديات والصعوبات، وخاصة في ظل الأزمات الاقتصادية وانخفاض فرص العمل في الدول النامية. وترى الباحثة أن هذا يستدعي العمل على تطوير المناهج المدرسية والجامعية بما ينسجم مع الحاجات والمتطلبات المتسارعة في بيئة الأعمال المتطورة.
- توصي الدراسة بأن تتضافر الجهود بين الأفراد وأصحاب العمل والحكومات بهدف التوجه نحو الابتكار والريادة تلبية لحاجات سوق العمل المتطورة، وحلاً للمشاكل الاقتصادية وما ينجم عنها من مشاكل اجتماعية.

وتوصي الباحثة بإجراء البحوث والدراسات التالية:

1. دراسة التوجهات الإستراتيجية لابتكار القيمة في شركات قائدة في السوق المحلي، وأثرها على النمو خلال فترة زمنية محددة.
2. دراسة مقارنة بين عدد من شركات الصناعات الغذائية في مدى تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق، ودورها في القيادة السوقية.
3. إجراء دراسات معمقة حول دور الإدارة في تشجيع الابتكار والريادة في منظمات الأعمال الحكومية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1. أبو زينة، فريد، والإبراهيم، مروان، وقنديلجي، عامر، وعدس، عبد الـرحمن، وعليـان، خليل (2005). **مناهج البحث العلمي، طرق البحث النوعي.** ط1، عمـان: دار المـسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

2. أبو زينة، فريد، والإبراهيم، مروان، وقنديلجي، عامر، وعدس، عبد الـرحمن، وعليـان، خليل (2007). **مناهج البحث العلمي، طرق البحث النوعي.** ط2، عمـان: دار المـسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

3. أسامة أبو ليلى، مساعد مدير التـسويق، شـركة النبيـل للـصناعات الغذائيـة، عمـان، 2011/6/26

4. أسامة أبو ليلى، مساعد مدير التسويق، شـركة النبيـل للـصناعات الغذائيـة، عمـان، 2011/7/2

5. تومسون، آرثر، وستريكلاند، أيه (2006). **الإدارة الإسـتراتيجية: المفـاهيم والحـالات العملية.** (ترجمة شركة ماكجروهل). لبنان: مكتبة لبنان ناشرون بالتعـاون مـع شـركة ماكجروهل.

6. الجادري، عدنان، وأبو حلو، يعقوب (2009). **الأسس المنهجية والاستخدامات الإحصائية في بحوث العلوم التربوية والإنسانية.** ط1، عمان: إثراء للنشر والتوزيع.

7. خصاونة، عاكف لطفي (2011). **إدارة الإبداع والابتكار فـي منظمـات الأعمـال.** ط1، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

8. الدوري، زكريا، والسعيدي، يعرب (2009). "تحليل مضمون إستراتيجية المحيط الأزرق ضمن فلسفة التسويق الأخضر". **المؤتمر العلمي الدولي السنوي التاسع للفترة مـن 20-23 نيسان.** جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.

9. الدوري، زكريا، والسعيدي، يعرب (2010). "الريادة الإستراتيجية في منظمات الأعمـال وفق فلسفة إستراتيجية المحيط الأزرق". **المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر للفترة من 26- 29 نيسان.** جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.

10. الزعبي، علي فلاح (2010). **مناهج وأساليب البحث العلمي في ميدان التسويق، مدخل منهجي إداري.** ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

11. السرحان، عطا ا فهد (2005). دور الابتكار والإبداع التسويقي في تحقيـق الميـزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية. (أطروحة دكتوراه غير منـشورة)، جامعـة عمـان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

12. الشوابكة، جهاد (2011)**.** الأردن الأكثر عربيا تـشغيلاً للأيـدي العاملـة فـي قطـاع الصناعات الغذائية**. جريدة الدستور،** الأربعاء،(2) شباط.

13. صلاح الجوهري، مدير الإنتاج، شركة النبيل للصناعات الغذائية، عمان، 2011/7/2

14. عبد العزيز الحوامدة، مدير ضبط وتوكيد الجودة، شركة النبيـل للـصناعات الغذائيـة، عمان، 2011/7/2

15. فارس الزعمط، مدير مناطق التصدير، شركة النبيـل للـصناعات الغذائيـة، عمـان، 2011/7/2

16. ليث الحوراني، المدير التجاري، شركة النبيل للصناعات الغذائية، عمان، 2011/6/26

17. ليث الحوراني، المدير التجاري، شركة النبيل للصناعات الغذائية، عمان، 2011/7/2

18. نبيل رسام، المدير العام، شركة النبيل للصناعات الغذائية، عمان، 2011/7/2

19. نجم، نجم عبود (2003). **إدارة الابتكار، المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة.** ط1، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

20. النعيمي، محمد، والبياتي، عبد الجبار، وخليفة، غازي (2009). **طرق ومنـاهج البحـث العلمي.** ط1، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

1. Althini,E. & Sylven,A. (2007). ***Is it possible to make competition irrelevant in a hypercompetitive converging environment?_ A study of mobile content providers' competitive strategies,*** (Unpublished master thesis), Uppsala university: Sweden. (On-Line), available: http://web.ebscohost.com/
2. Anderson,C. & Nardini,N. (2010). ***Sail innovation-Sailing into a blue ocean,*** (Unpublished master thesis), Linnaeus university: Sweden. (On-Line), available: http://web.ebscohost.com/
3. Burke,A., Stel,A.V., & Thurik,R. (2010). "Blue ocean VS. five forces". ***Harvard Business Review,*** 88(5), 28-29.
4. Butler,C. (2008). "Planning with blue ocean strategy in the United Arab Emirates". ***Strategic Change,*** 17, 169-178. (On-Line), available: http://web.ebscohost.com/
5. Chan,E., Niesner,C., & Vuong,Y. (2009). ***Towards the future in urban public transportation_ Exploring business models for innovation and new business entry,*** (Unpublished master thesis), The university of Kalmar: Sweden. (On-Line), available: http://web.ebscohost.com/
6. Chang,S.C. (2010). "Bandit cell phones: A blue ocean strategy". ***Technology In Society,*** 3(32), 219-223. (On-Line), available: http://web.ebscohost.com/
7. Cirjevskis,A., Homenko,G., & Lacinova,V. (2010). "New approaches in measuring and assessing viability of Blue Ocean Strategy in B2B sector". ***Journal of Business Management,*** 3(3), 162-179.
8. Cote,M. (2005). "Sailing the oceans blue". ***CA Magazine,*** 138(9), 72-72.
9. Dillon,T.A., Lee,R.K., & Matheson,D. (2005)."Value innovation: Passport to wealth creation". ***Research Technology Management,*** Mar-Apr., 22-36.

10. Druehl,C.T. & Schmidt,G.M. (2008). "A strategy for opening a new market and encroaching on the lower end of the existing market". ***Production and Operations Management,*** 17(1), 44-60.
11. Grundy,T. (2005). ***Gurus on business strategy,*** (1st ed.). New Delhi: Viva books.
12. Hansler,J. (2006). "Innovation and motivation". ***American Nurseryman,*** 204(3), 38-42.
13. Ireland,R.D., Hill,M.A., & Sirmon,D.G. (2003). "A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions". ***Journal of management,*** 29 (6), 963-980.
14. Jones,G.R. (2007). ***Introduction to business: How companies create value for people.*** New York : McGraw-Hill.
15. Kim,W.C. & Mauborgne,R. (1997). "Value Innovation: The strategic logic of high growth". ***Harvard Business Review,*** 75(1), 103-112.
16. Kim,W.C. & Mauborgne,R. (2005). ***Blue ocean strategy. How to create uncontested market space and make the competition irrelevant***. Boston: Harvard Business School Press.
17. Kim,W.C. & Mauborgne,R. (2009). "How strategy shapes structure". ***Harvard Business Review,*** 87(9), 73-80.
18. Made,P. & Mosseby,P. (2005). ***Innovating customer value: A study in creating uncontested market space,*** (Unpublished bachelor's thesis), Stockholm university: Sweden. (On-Line), available: http://web.ebscohost.com/
19. Mohamed,Z.A. (2009). "Analysis of the use of the blue ocean strategy: case study analysis on 14 different agencies". ***Integration and Dissemination,*** 4, 28-34.
20. Mrudula,E. (2010). ***Value based management: An introduction,*** (1st ed.). Hyderabad: The Icfai University Press.

21. Pope,C. (2008). "Analyzing qualitative data". ***British Medical Journal***. (On-Line), available: http://findarticles.com/p/articles/mi_m0999/is_7227_320/ai_59110536/
22. Porter,M.E. (1996). "What is strategy?". ***Harvard Business Review,*** 74(6), 61-78.
23. Porter,M.E. (1980). ***Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors.*** New York: Free Press.
24. Porter,M.E. (1985). ***Competitive Advantage .*** New York: Free Press.
25. Prahalad,C.K. & Hamel,G. (1990). "The core competence of the corporation". ***Harvard Business Review,*** 68(3), 79-91.
26. Prasad,A. (2002). ***A dictionary of strategic management,*** (1st ed.).New Delhi: Excel books.
27. Srinivasan,S. (2006). "Blue Ocean Strategy". ***The Journal for Decision Makers,*** 31(3), 151.
28. Teriziovski,M. (2007). ***Building innovation capability in organization, An international cross-case perspective***. London: Imperial college press.
29. Weng,W.K. (2009). "Are you creating a blue ocean". ***Asia Pacific Journal of Social Work And Development,*** 19 (2), 95-99.
30. Wheelen,T.L. & Hunger,J.D. (2006). ***Strategic management and business policy: concepts,*** (11th ed.). New Jersey: Pearson Education.
31. Wheelen,T.L. & Hunger,J.D. (2008). ***Strategic management and business policy: concepts and cases ,*** (11th ed.). New Jersey: Pearson /Prentice Hall.
32. Woodhead,R. & McCuish,J. (2002). ***Achieving results: How to create value.*** London: Thomas Telford.

33. Zhao,W. & Jinwei,Y.(2010). ***Application of blue ocean strategy to Chinese 3G mobile telecom industry,*** (Unpublished master thesis), Blekinge Tekniska Hogskola: China. (On-Line), available: http://web.ebscohost.com/

ثالثاً: المواقع الإلكترونية

1. (http:// www.qfinance.com/dictionary/value-innovation,2011), 6 April 2011
2. (http://www.nabilfoodproducts.com/), 5 March 2011
3. (http://alrroya.com/node/22612), 26 April 2011
4. (http://www.menafn.com/arabic/qn_news_story_S.asp), 7 May 2011
5. (http://campuses.insead.edu/abu-dhabi/), 21 December 2011

قائمة الملحقات

ملحق (1)
نشرة تعريفية حول إستراتيجية المحيط الأزرق

بسم ا الرحمن الرحيم

تروم الباحثة القيام بدراسة بعنوان " **إستراتيجية المحيط الأزرق ودورهـا فـي ريـادة منتجات وأسواق في قطاع الصناعات الغذائية في الأردن**" تحـت إشـراف الأسـتاذ الـدكتور عبد الباري إبراهيم درة، كجزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من قسم إدارة الأعمال بكلية الأعمال في جامعة الشرق الأوسط. وتتمثل أهداف الدراسة بالآتي:

أهداف هذه الدراسة:

1. تعريف الشركات بمبادئ إستراتيجية المحيط الأزرق
2. زيادة الوعي بهذه الإستراتيجية الجديدة لتحقيق مكانة إستراتيجية مميزة على الصعيدين المحلي والعالمي.
3. إلقاء الضوء على واقع تبني مبادئ إستراتيجية المحيط الأزرق
4. تقديم إطار متكامل حول هذا المدخل الإستراتيجي بحيث يكون قـابلاً للتطبيـق على أرض الواقع
5. توضيح دور هذه الإستراتيجية في ريادة منتجات وأسواق.
6. تستهدف هذه الدراسة الشركات المتميزة في السوق الأردني التي تهـدف إلـى تقديم قيمة عالية للزبائن، وتحقيق الابتكار والنمو والتقدم والنجاح المستمر.

ومن أجل هذا قامت الباحثة بإعداد نشرة تعريفية حول إسـتراتيجية المحـيط الأزرق، بهدف إجراء المقابلات مع المديرين المختصين. لذا أرجو التكرم بالاطلاع على النشرة المرفقة وأسئلة المقابلة، علماً بأن المعلومات التي سيتم جمعها ستعامل بسرية تامة، ولـن تـستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

أشكركم على حسن تعاونكم

الباحثة
نانسي داود المشني
جامعة الشرق الأوسط

إستراتيجية المحيط الأزرق ودورها في ريادة منتجات وأسواق في قطاع الصناعات الغذائية في الأردن



إستراتيجية المحيط الأزرق (Blue Ocean Strategy-BOS)

هي مدخل إستراتيجي جديد أطلقه أ.د. كيم ود.ماوبورن (Kim and Mauborgne) في عام (2005) (وهما من أشهر مفكري وضع الإستراتيجيات على الصعيد العالمي) يدعو الشركات إلى الابتعاد عن الأسواق التي تشتد فيها المنافسة والتي أطلقا عليها مصطلح المحيط الأحمر، والبحث عن صناعات وأسواق جديدة غير مستهدفة من المنافسين تتمثل فيما أسمياه بالمحيط الأزرق. وتهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق القيمة للزبون من خلال تقديم قيم جديدة مميزة في المنتجات والخدمات بسعر جذاب، وجذب زبائن جدد، وإنشاء أسواق جديدة، وبالتالي تحقيق القيمة للشركات من خلال خفض الكلفة وتحقيق الربح والنمو والنجاح في ظل المنافسة الشديدة والعولمة والتطورات التكنولوجية المتسارعة.

ويعد ابتكار القيمة (Value innovation) بمثابة حجر الأساس لإستراتيجية المحيط الأزرق.

وفيما يلي تحديد لمفاهيم أساسية في هذه الإستراتيجية:

ابتكار القيمة (Value innovation)

هو تقديم قيم جديدة للزبون في المنتجات والخدمات بسعر جذاب، وبالتالي تقديم منتجات جديدة وإنشاء أسواق جديدة. ويؤدي ابتكار القيمة للزبون إلى تحقيق القيمة للمنظمة من خلال خفض التكاليف وزيادة الأرباح.

عوامل القيمة للزبون: هي المنافع المدركة من المنتج كالسعر، والجودة، وسرعة الحصول عليه، وتوافر المنتج، والصحة والسلامة، وغيرها من القيم التي يتوقعها الزبون في منتجات الشركة.

عوامل القيمة للشركة: هي المنافع المدركة من تقديم المنتجات والخدمات وتتضمن خفض التكاليف، وزيادة المبيعات والأرباح، وتحقيق النمو.

وقد أظهرت الدراسات أن من بين 108 شركة أعمال ناشئة فإن 86% من هذه الشركات تتبع إستراتيجية المنافسة، و14% تمارس إستراتيجية المحيط الأزرق، وتبلغ نسبة الإيرادات من الشركات التي تتبع المنافسة ما نسبته 62%، بينما تشكل الأرباح 39% من إجمالي الأرباح، بينما تشكل الشركات التي تتبع إستراتيجية المحيط الأزرق 38% من نسبة الإيرادات و61% من إجمالي الأرباح. وبالتالي فإن إستراتيجية المحيط الأزرق لها دور كبير في زيادة نسبة الإيرادات والأرباح بشكل كبير وملحوظ.

ومن الشركات الكبرى التي حققت النجاح بسبب اتباع هذه الإستراتيجية في تقديم منتجاتها وخدماتها: سيرك دي سوليل (Cirque du Soleil)، وشركة طيران جنوب غرب (Southwest airlines)، وسامسونج (Samsung)، وفورد (Ford)، وأبل كمبيوتر (Apple computer)، وسيمكس (Cemex) ، وجنرال موتور (General Motor)، وستاربكس (Starbuck's)، وبودي شوب (Body Shop)، ومطاعم سبواي (SUBWAY)، وشركة ديتول (Dettol) وغيرها من منظمات الأعمال الكبرى.

وقد بدأت حكومة دولة الإمارات العربية المتحدة بتشجيع الشركات على ابتكار القيمة في أعمالها وتبني هذه الإستراتيجية لما أثبتته من نجاح في تحقيق أهداف الشركات والنمو والبقاء.



Ford's 1908 Model T

1970 The First Mouse

CNN 1980
Real-Time News 24/7

2002 Apple's ipod

مبادئ إستراتيجية المحيط الأزرق :

المبدأ الأول: إعادة بناء حدود السوق (Reconstruct market boundaries)

يتضمن هذا المبدأ إعادة تنظيم عناصر السوق بهدف إيجاد الفرص لتقديم منتجات ذات قيمة للزبائن وللشركة، وفتح أسواق جديدة، وذلك من خلال:

1- التركيز على تقديم المنتجات البديلة والجديدة بدلاً من التركيز على التنافس في تقديم المنتجات

2- النظر عبر المجموعات الإستراتيجية في القطاع، والعوامل التي تدعو الزبائن إلى الشراء من المجموعات الأخرى والشركات المنافسة

3- استهداف شرائح جديدة ومختلفة من الزبائن سواء أكانوا مستهلكين أو مستخدمين أو مؤثرين

4- النظر في خصائص المنتج الوظيفية والتأثيرية (كالاسم التجاري والصورة الذهنية)

5- النظر في المنتجات المكملة لمنتجات الشركة

6- النظر عبر الاتجاهات والتغيرات البيئية المستقبلية كالإنترنت والتكنولوجيا والعولمة، والتغير في متطلبات الزبائن ونمط الحياة، واستغلال الفرص بتقديم منتجات ملائمة ومميزة للزبائن.

المبدأ الثاني: التركيز على الصورة الكلية في التخطيط الإستراتيجي، وليس على الأرقام (Focus on the big picture, not numbers)

يتضمن هذا المبدأ تركيز الشركات في عملية وضع الإستراتيجيات على الصورة الكلية لوضع الشركة في السوق، ومستوى رضا الزبائن ومتطلباتهم، وذلك بهدف اكتشاف الفرص لتقديم منتجات جديدة وإنشاء أسواق جديدة، وعدم التركيز على الأرقام والوثائق التي تؤدي إلى ضياع الهدف الأساسي من التخطيط. ويتم هذا من خلال:

1- تحديد الوضع التنافسي الحالي للشركة في السوق مقارنة مع المنافسين

2- إرسال المختصين والمديرين إلى السوق لمعرفة مدى إقبال الزبائن على شراء منتجات الشركة والمنتجات البديلة والمنافسة، وكذلك التعرف على مزايا المنتجات الأخرى مقارنة مع منتجات الشركة.

3- تحديد متطلبات الزبائن وغير الزبائن بهدف ابتكار القيمة في المنتجات والخدمات

4- وضع الاستراتيجيات الملائمة بناء على الوضع الإجمالي للشركة في السوق، وذلك بمشاركة جميع المديرين والمعنيين.

5- التكامل في جميع نشاطات وأعمال الشركة، ومشاركة العاملين من كافة الأقسام والإدارات بهدف تحقيق الابتكار والتميز والالتزام لتحقيق أهداف الشركة

المبدأ الثالث: الامتداد إلى أبعد من الطلب الحالي (Reach Beyond existing demand)

يتضمن هذا المبدأ التركيز على عوامل القيمة لغير الزبائن والاستجابة لمتطلباتهم وتحويلهم إلى زبائن، وذلك بهدف تعظيم حجم المحيط الأزرق (الأسواق الجديدة غير المستهدفة من المنافسين)

وهناك ثلاث مجموعات من غير الزبائن وهم:

المجموعة الأولى: أناس يشترون من منتجات الشركة بكميات قليلة

المجموعة الثانية: أناس يرفضون منتجات الشركة ويفضلون منتجات الشركات الأخرى

المجموعة الثالثة: أناس لا يفكرون في عروض الشركة كخيار أو لا يعرفون عن عروض الشركة

المبدأ الرابع: السعي نحو السياق الإستراتيجي الصحيح (Get the strategic sequence right)

يهدف هذا المبدأ إلى تحقيق نجاح إستراتيجية المحيط الأزرق وضمان الجدوى التجارية لها من خلال ضمان تحقيق النمو المربح وتقليل المخاطر المرتبطة بالإستراتيجية الجديدة.

ويتم هذا من خلال أربع خطوات متسلسلة تتمثل بتحديد المنافع والقيم المميزة للزبون، وتحديد السعر الإستراتيجي، والكلفة المستهدفة، ومعالجة العوائق التي تحد من تطبيق فكرة العمل الجديدة.

ملحق (2)
الدليل العام للمقابلة

معلومات تعريفية

الاسم:

المنصب الوظيفي:

المؤهل العلمي:

عدد سنوات الخبرة في شركة النبيل للصناعات الغذائية:

المحور الأول: هل هناك دوافع للتوجه نحو ابتكار القيمة؟

المحور الثاني: إعادة بناء حدود السوق

1- كيف تؤثر الاتجاهات المعاصرة كالتقدم التكنولوجي، والإنترنت، والعولمة، وتطور حاجات الزبون ونوعيتها في إستراتيجيات ومنتجات الشركة؟

2- ما مدى الاهتمام بالمنتجات البديلة والمكملة بدلاً من المنتجات المنافسة؟

3- ما مدى استهداف مجموعات جديدة من الزبائن كالمستخدمين لمنتجات الشركة ؟ وهل يتم تقديم قيم جديدة ملائمة؟

4- ما مدى الاهتمام بجاذبية المنتج الوظيفية والتأثيرية ؟

المحور الثالث: التركيز على الصورة الكلية، وليس على الأرقام

1- هل تقوم الشركة بتقييم دوري للوضع الإستراتيجي للشركة مقارنة مع المنافسين؟ وكيف يتم هذا؟

2- هل يتم اتصال ومشاركة جميع المديرين والمعنيين بهدف وضع الإستراتيجيات الملائمة؟

3- بناء على وضع منتجات الشركة في السوق، هل يتم تقليص وإزالة بعض العوامل والخصائص المكلفة وغير المهمة للزبائن، ورفع وإيجاد ميزات جديدة ذات قيمة للزبائن؟

4- هل تتميز منتجات الشركة بالمزايا الآتية مع التوضيح؟

- التركيز على مزايا محددة
- الاختلاف عن مزايا المنتجات المنافسة
- شعار واضح وصادق

المحور الرابع: الامتداد إلى أبعد من الطلب الحالي

1- ما مدى استجابة الشركة لمتطلبات الزبائن وغير الزبائن؟

2- كيف تسعى الشركة إلى جذب زبائن جدد من داخل الصناعة نفسها، أو من خارج الصناعة، أو من زبائن الشركات المنافسة؟

المحور الخامس: السعي نحو السياق الإستراتيجي الصحيح

1- هل تحقق منتجات الشركة منافع استثنائية مميزة للمشتري؟

2- هل تعتبر أسعار المنتجات الجديدة أسعاراً ملائمة لأغلبية الزبائن؟

3- كيف تتمكن الشركة من تحقيق التمايز في منتجاتها بكلفة منخفضة؟

4- هل تمتلك الشركة إستراتيجيات لخفض التكاليف؟

5- هل هناك عقبات تؤثر في تقديم منتجات جديدة وإنشاء أسواق جديدة؟

المحور السادس: ما دور إستراتيجية المحيط الأزرق في ريادة منتجات وأسواق؟

شكراً لتعاونكم

ملحق (3)

نماذج الاستبانات الدورية في شركة النبيل للصناعات الغذائية

Nabil Factory for Food Products Issue date: 11/6/2002 Rev. date: 7/3/2003		استبيان قياس رضا المستهلك QP2/F9A Issue / Rev.: 1 / 2

يرجى التفضل بتعبئة الاستبيان التالي حتى نتمكن من خدمتكم بشكل أفضل، شاكرين تعاونكم.

المنطقة: التاريخ: / /

- الفئة العمرية للمستهلكين.
  ☐ أقل من18 ☐18-25 ☐ 26-35 ☐36 فما فوق

- المنتجات التي تُستهلك من قبلكم (يمكن اختيار اكثر من إجابة)
  ☐منتجات البيف ☐ منتجات الدجاج ☐ منتجات اللحوم الباردة ☐ منتجات المعجنات
  ☐ منتجات الوجبات الجاهزة ☐ منتجات الحلويات

- المعلومات على العبوة، هل تفي بالغرض
  ☐ نعم ☐ لا ☐ أحياناً

- شكل(مظهر) المنتج بعد الطبخ
  ☐ ممتاز ☐ جيد ☐ مقبول

- طعم (نكهة) المنتج
  ☐ ممتاز ☐ جيد ☐ مقبول

- هل تتوفر منتجاتنا في الأسواق بالشكل المطلوب
  ☐ نعم ☐ لا ☐ أحياناً

- في حالة عدم توفر منتجاتنا في مكان معين هل تبحث عن مكان آخر لشراء منتجات نبيل
  ☐ نعم ☐ لا ☐ أحياناً غير ذلك......................

- هل تقوم باستهلاك منتجات نبيل بشكل:
  ☐ يومي ☐ اسبوعي ☐ شهري غير ذلك......................

- هل تستخدم منتج نبيل (يمكن اختيار اكثر من إجابة)
  ☐ كوجبة رئيسية ☐ كوجبة خفيفة(Snack) ☐ للضيوف ☐ للحفلات

- هل تفضل أن تشتري منتجات نبيل **من**
  ☐ المخازن الكبرى ☐ سوبر ماركت ☐ خدمة توصيل المنازل

- كيف يتم التعرف على منتجات نبيل
  ☐ جرائد ☐ لوحات إعلانية ☐ عرض المنتجات بالسوق ☐أصدقاء/أقارب

- اقتراحات / ملاحظات حول منتجات نبيل إن وجدت (أو سبب عدم استهلاك المنتجات).

____

____

____

Nabil Factory for Food Products Issue / Rev.: 1 / 0		استبيان قياس رضا التاجرQP2/F9B Issue date: 11/6/2002 1 Of 1

نشكر لكم تعاملكم معنا ونرجو منكم تعبئة الاستبيان التالي حتى نتمكن من خدمتكم بشكل افضل.

التاريخ: /   /

اسم المحل/المنطقة:......................... اسم مسؤول المحل:.........................

رقم الهاتف:................................ اسم المندوب:..........................

- عدد زيارات المندوب كافية ومنظمة

  ☐نعم ☐ لا ☐ أحيانا

- إعداد الطلبات يتم

  ☐بشكل تلقائي من قبل المندوب ☐ بالاتفاق مع المندوب ☐ بشكل مباشر من طرفكم

- طريقة طلب شرائكم تتم

  ☐بواسطة الهاتف مع المندوب ☐ مباشرة مع المندوب

- هل وقت ايصال الطلبات لكم مناسب

  ☐نعم ☐ لا ☐ أحيانا

- هل يتم مناولة وتسليم البضاعة لمحلكم بالطريقة السليمة

  ☐نعم ☐لا ☐أحيانا

- يتم التعريف عن منتجات نبيل الجديدة من قبل المندوب بشكل دوري

  ☐نعم ☐ لا ☐ أحيانا

- هل يوجد نقص في الطلبات المرسلة إليكم

  ☐نعم ☐ لا ☐ أحيانا

- في حال عدم توفر منتجات نبيل هل يقوم الزبائن بشراء منتجات بديلة

  ☐نعم ☐ لا ☐ أحيانا

- هل للحملات الترويجية والإعلانية التي تقوم بها الشركة دور في التأثير على زيادة مبيعاتكم

  ☐نعم ☐ لا ☐ أحيانا

- رأيك بخدمات الشركة / أو أي اقتراحات

____

____